

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
ANDRÉE-ANN DESCHÊNES

L'EFFET DES DIVERSES SOURCES D'INFORMATION SUR L'AUTO-  
EFFICACITÉ AU LEADERSHIP

MARS 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

Le leadership constitue la pierre angulaire de toutes organisations à succès (Bennis & Nannus, 1985). La présente étude s'intéresse à l'auto-efficacité au leadership en tant qu'antécédent du leadership. Selon la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997), il est permis de croire que plus le leader se sent apte à exercer du leadership, meilleure sera son influence. La présente étude s'intéresse donc au développement des croyances d'auto-efficacité au leadership. Ces croyances sont construites, selon Bandura (1997), à partir de quatre principales sources d'information : 1) les expériences actives de maîtrise qui servent d'indicateurs de capacité; 2) les expériences vicariantes qui modifient les croyances d'efficacité par la transmission de compétences et la comparaison de ce que font les autres; 3) la persuasion verbale et des formes proches d'influence sociale soulignant que la personne possède certaines capacités ; 4) les états physiologiques et émotionnels à partir desquels les gens évaluent partiellement leur capacité, leur force et leur vulnérabilité au dysfonctionnement. À la lumière de la théorie de Bandura, l'étude prévoit que les sources d'efficacité produisant le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership sont par ordre d'importance : l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante et enfin, la persuasion verbale. Les sources d'information constituent la variable indépendante de l'étude alors que la variable dépendante est l'auto-efficacité au leadership. Un devis après seulement avec trois groupes expérimentaux et un groupe de comparaison est utilisé. Les participants sont 139 étudiants inscrits à un cours de comportement organisationnel. Parmi ces étudiants, 33

## *Table des matières*

Liste des tableaux .....	vi
Liste des figures.....	vii
Remerciements.....	viii
Introduction.....	1
Chapitre I – Problématique.....	4
Mise en situation.....	5
Le problème de recherche.....	6
L'utilité de la recherche.....	8
Le but de la recherche.....	9
Chapitre II – Cadre théorique.....	10
Cadre conceptuel.....	11
Recension des écrits.....	36
Hypothèses.....	46
Chapitre III – Méthode.....	
Devis de recherche.....	47
Participants.....	48
Instruments de mesure.....	51
Déroulement.....	51
Plan d'analyse des données.....	53
Considération éthique.....	54
Chapitre IV – Résultats.....	56
Analyse exploratoire.....	57
Analyse confirmatoire.....	59
Analyses secondaires.....	61
Interprétation des résultats.....	64
Chapitre V – Conclusion.....	69
Références.....	73
Appendice A – Description du projet.....	79
Appendice B – Verbatim.....	82

Appendice C – Mini-Cas.....	87
Appendice D – Questionnaire de l’auto-efficacité au leadership.....	94

*Liste des tableaux*

## Tableaux

Tableau 1	Comparaison des moyennes entre les groupes.	60
Tableau 2	Analyse de variance entre les groupes pour la croyance d'efficacité au leadership.	61
Tableau 3	Analyse de variance entre les groupes pour la dimension transactionnelle.	62
Tableau 4	Analyse de variance entre les groupes pour la dimension transformationnelle.	63

*Liste des figures*

## Figures

Figure 1	Les relations entre les trois principales catégories de facteurs dans une causalité triadique réciproque.	15
Figure 2	Le devis de recherche à trois groupes expérimentaux et un groupe de comparaison.	49
Figure 3	Diagrammes en boîtes des données sur l'auto-efficacité au leadership.	58

### *Remerciements*

Je tiens spécialement à prendre quelques lignes pour remercier tous les gens de près ou de loin qui m'ont encouragée et guidée dans la réalisation de ce travail. D'abord, je ne peux passer sous silence l'appui, l'encadrement, l'écoute, la patience ainsi que les nombreux conseils que mon directeur de recherche a su m'apporter. Mes sincères remerciements à M. Marc Dussault, qui a été d'une ressource essentielle tout au long de la réalisation de ce travail.

Ensuite, je juge important de remercier tous les étudiants qui ont bien voulu m'accorder leur temps. Sans leur participation, l'étude n'aurait pu avoir ses résultats. J'exprime également ma gratitude à toute l'équipe du M.B.A en gestion des PME, ainsi qu'à mes professeurs et au personnel administratif, pour leur contribution à ma formation.

Enfin, je remercie particulièrement ma famille, Huguette, Claude, Simon-Nicolas, André, Jacynthe et mon conjoint, Louis Desbiens, qui ont su constamment nourrir mes rêves et m'encourager dans mes nombreux projets. Ils ont cru à la réalisation de ce mémoire dans les bonnes comme dans les mauvaises journées et je leur témoigne toute ma gratitude.



## ***Introduction***

L'arrivée du XXI<sup>e</sup> siècle a vu les organisations se transformer pour tenter de demeurer compétitives et efficaces dans le monde sans pitié de la concurrence. Considérant l'impact des leaders sur la performance des organisations dans lesquelles ils œuvrent, et ce, en contexte de changement, il n'est pas surprenant qu'autant d'études s'intéressent au phénomène du leadership. Outre les auteurs (Conger, 1993; Dvir, Eden, Avolio et Shamir, 2002; Kirkpatrick et Locke, 1996) qui s'intéressent à la formation et au développement des leaders, les organisations de leur côté investissent des sommes considérables afin d'assurer l'efficacité du leadership de leurs gestionnaires. Dans la direction d'une organisation, les gestionnaires prennent continuellement des décisions et structurent en permanence les efforts des autres vers des résultats souhaités (Kotter, 1982). Bref, ils doivent exercer un leadership que Bass (1985) qualifie de transformatif. Or, lorsqu'il est question de leadership transformatif la question de ses antécédents ou déterminants prend toute son importance. En effet, l'identification des caractéristiques qui distinguent les leaders transformatifs permettra sûrement de mieux orienter leur formation.

En supposant que l'auto-efficacité au leadership puisse augmenter la capacité du gestionnaire à adopter des comportements de leadership, la vérification de l'effet des sources d'informations sur l'auto-efficacité au leadership prend toute son importance. Voilà donc le centre d'intérêt de la présente étude. Or, aucune étude ne porte explicitement sur le développement de l'auto-efficacité au leadership. L'objectif de

l'étude consiste à vérifier quelle source d'information à la base de l'efficacité personnelle produit le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership.

Les chapitres qui suivent présentent successivement la problématique, le cadre théorique, la méthode, les résultats et, enfin, la conclusion de l'étude. D'abord, le premier chapitre traite de la problématique. Il présente la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche. Le deuxième chapitre est consacré au cadre théorique. Il se divise en trois parties, le cadre conceptuel, exposant la théorie de l'auto-efficacité de Bandura (1997) et son application au leadership transformatif de Bass (1985), la recension des écrits et l'hypothèse de recherche. Le troisième chapitre expose la méthode mise en place pour vérifier l'hypothèse. Il traite de la question du devis de recherche, des participants, de l'instrument de mesure, du déroulement de la cueillette de données, des méthodes d'analyse et, enfin, des considérations éthiques. L'avant-dernier chapitre présente les résultats. Plus spécifiquement, il traite des analyses exploratoires, des analyses confirmatoires, des analyses secondaires et de l'interprétation des résultats. Finalement, le dernier chapitre clôt le mémoire en résumant les points saillants qui ressortent de l'étude. Il formule les diverses recommandations et les éléments de réponses à la question managériale. Enfin, les limites de la présente recherche y sont rapportées, menant à des suggestions pour des recherches futures.

## Chapitre I

### *Problématique*

Ce premier chapitre formule la problématique à la source de l'étude. Il comprend quatre sections : la mise en situation, le problème de recherche, l'utilité de la recherche et la question de recherche.

## MISE EN SITUATION

Les organisations sont en constante évolution. À l'aube du troisième millénaire, des changements économiques, politiques, technologiques et sociaux d'envergure viennent complexifier leur réalité. Ces changements sont notamment provoqués par des facteurs tels que l'évolution des marchés, l'avancement de nouvelles technologies, les fusions et acquisitions d'entreprises ainsi que le contrôle de l'économie par de puissants groupes financiers. Comme le mentionne Julien (2000), les organisations font dorénavant face à l'économie du savoir où l'information si abondante qu'elle soit, est devenue une matière première.

Cette nouvelle réalité pousse les organisations à exiger davantage du travail du gestionnaire. Julien (2000) affirme même que le défi de l'économie du savoir devra être relevé par de nouvelles formes d'organisations afin de maximiser l'apport des ressources humaines et de bénéficier d'une plus grande expertise, d'une plus grande diversité et d'un plus grand potentiel de résolution de problème. En fait, comme le mentionnent Paglis et Green (2002), la qualité du leadership est maintenant perçue comme un avantage concurrentiel de base. Or, lorsqu'il est question de leadership, la théorie

contemporaine de Bass (1985) présente certes des avantages dans sa compréhension. La présente étude s'intéresse donc à cette théorie du leadership. Plus encore, elle s'intéresse particulièrement aux antécédents de ce type de leadership dit transformatif.

## LE PROBLÈME DE RECHERCHE

Un gestionnaire est un employé qui fait partie intégrante d'une équipe de gestion et qui est chargé d'exercer les pouvoirs qui lui sont délégués en matière de ressources humaines et financières de manière à réaliser les objectifs de l'organisation. Certes, le leadership constitue un rouage extrêmement important pour toutes organisations à succès (Leroux, Dussault, Frenette, Hallé, Deschênes et Villeneuve, 2006). Dans ce contexte, le rôle de leader du gestionnaire revêt une importance cruciale pour le bon fonctionnement de l'organisation. Pourquoi certains leaders sont-ils plus efficaces? À la lumière de la théorie de Bandura (1977), on peut penser que c'est en raison de leur croyance d'efficacité en tant que leader que certains leaders réussissent davantage que d'autres.

Bandura (2003) définit l'efficacité personnelle comme la croyance qu'un individu entretient quant à ses capacités d'organiser et d'exécuter les actions nécessaires pour produire un niveau donné de réalisations. Ainsi, l'efficacité personnelle du leader peut influencer la quantité et la qualité des efforts qu'il investit dans l'influence de ses subalternes. Bandura (1977) énumère quatre sources principales de l'efficacité

personnelle : les expériences actives de maîtrise, les expériences vicariantes, la persuasion verbale et les états psychologiques et émotionnels.

Or, comment intervenir pour augmenter l'auto-efficacité au leadership des gestionnaires, telle est la question à la base de la présente étude. Outre l'étude de Chan et Drasgow (2001) qui porte sur le rôle des croyances d'efficacité dans la motivation à exercer du leadership, les études semblent négliger l'auto-efficacité. Plus encore, aucune étude ne s'intéresse au développement de l'auto-efficacité au leadership transformatif.

Cet argument vient supporter la nécessité de poursuivre des études sur l'auto-efficacité au leadership et, plus particulièrement, sur son développement. Bass (1985) définit le leadership transformatif comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Il s'agit d'un concept de relations humaines visant à rendre tous les membres de l'organisation importants et efficaces. À la lumière des théories du sentiment d'efficacité de Bandura (2003) et du leadership transformatif de Bass (1985), l'auto-efficacité au leadership se définit comme la croyance qu'entretient le leader dans sa capacité à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs afin de les amener à être plus motivés au travail. En supposant que la croyance d'efficacité au leadership peut augmenter la capacité du gestionnaire à adopter les comportements de leadership, il est utile de vérifier la pertinence des diverses sources d'informations (expérience de

maîtrise, expérience vicariante, persuasion verbale et état physiologique) sur le développement de l'auto-efficacité au leadership. C'est dans cette perspective de vérification que s'inscrit la présente recherche.

## L'UTILITÉ DE LA RECHERCHE

Théoriquement, en plus de contribuer à la recherche sur le leadership transformatif et sur l'auto-efficacité, la présente étude met en évidence les variables devant être prises en compte pour assurer le développement du leadership. Elle contribuera certes à la résolution partielle de ce problème. De plus, les recherches sur le leadership portent davantage sur la définition du leader (les traits et comportements) que sur son développement, ce qui contribue à l'envergure de ce travail.

Sur le plan pratique, si le leader n'est pas efficace, plusieurs contraintes opérationnelles s'en suivront. La pertinence de la formation au leadership des gestionnaires constitue donc une priorité. Le leader qui possède une croyance d'efficacité élevée peut augmenter les possibilités de réussite de l'entreprise. La concurrence de plus en plus féroce oblige les leaders à bien performer. Cette étude permet d'apporter des réponses aux préoccupations actuelles des performances organisationnelles. Ceci est important à tous les niveaux de l'organisation, car le leadership s'observe aussi dans l'influence du gestionnaire sur ses employés. Ainsi, les résultats de la recherche peuvent être appliqués à plusieurs niveaux.



## LE BUT DE LA RECHERCHE ET LA QUESTION DE RECHERCHE

En somme, compte tenu de l'influence majeure du leadership du gestionnaire, il est pertinent d'approfondir davantage son auto-efficacité au leadership. Le but de cette recherche consiste donc à comparer l'effet des diverses sources d'information sur l'auto-efficacité au leadership transformatif. Cette problématique soulève donc la question de recherche suivante : Quelle source d'information produit le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership transformatif?

Ce chapitre a énoncé la problématique ainsi que la question de recherche à la base de la présente étude. Le chapitre suivant porte sur la présentation du cadre théorique ainsi que sur la recension des écrits. Ces deux sections débouchent par la suite sur l'hypothèse de recherche.

## Chapitre II

### *Cadre théorique*

Ce deuxième chapitre se divise en trois parties. Tout d'abord, il présente le cadre conceptuel selon les théories à l'étude. Dans un deuxième temps, on retrouve la recension des écrits pertinents à l'étude qui finalement, mène à l'hypothèse de recherche.

## CADRE CONCEPTUEL

Ce chapitre comporte le cadre conceptuel de la recherche. La première section définit la théorie de l'auto-efficacité<sup>1</sup> présentée par Bandura (1997). Elle traite, d'abord, de la nature de l'auto-efficacité. Ensuite, elle présente les antécédents de l'efficacité personnelle perçue. Elle précise aussi les fonctions des croyances d'efficacité. La section suivante explique la théorie du leadership de Bass (1985) et son application à l'auto-efficacité appliquée aux tâches de leader du gestionnaire. Le choix de ces théories se justifie en raison de leur vaste support empirique et de leur caractère contemporain.

### *La nature de l'efficacité personnelle*

Bandura (1997, 2003) définit l'efficacité personnelle perçue comme un sentiment qui concerne la croyance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'exécuter la ligne de conduite pour produire des résultats souhaités. La théorie de Bandura

---

<sup>1</sup>. Les termes « efficacité personnelle », « auto-efficacité », « efficacité personnelle perçue », « sentiment d'efficacité » et « croyance d'efficacité » sont utilisés comme synonymes.

s'inscrit dans une perspective sociocognitive. Ce construit apparaît, selon Bandura (1997), comme un fondement majeur du comportement.

L'auto-efficacité s'applique à la façon dont l'individu croit réussir les différentes actions dans une situation éventuelle (Bandura 1986). En quelque sorte, l'individu se base sur sa croyance d'efficacité pour orienter ses objectifs. L'efficacité personnelle perçue n'est pas une simple mesure des aptitudes d'une personne, mais une croyance relative de ce qu'elle peut faire dans diverses situations, quelles que soient ses aptitudes (Bandura, 1997, 2003). L'auto-efficacité ne concerne pas le nombre d'aptitudes qu'une personne possède mais c'est ce dont elle croit pouvoir en faire dans des situations particulières. Ainsi, peu importe les aptitudes présentes, l'efficacité personnelle collabore de façon importante aux performances. Elle réfère plus précisément, aux perceptions et aux jugements que l'individu fait de ses habiletés, de ses capacités à exercer des actions particulières et à sa conviction qu'il peut atteindre les objectifs escomptés. L'auto-efficacité est la croyance que la personne a en son propre pouvoir de produire des résultats donnés. Bandura (1997, 2003) conceptualise l'efficacité personnelle comme une aptitude productrice, au sein de laquelle les sous-compétences cognitives, sociales, émotionnelles et comportementales doivent être organisées pour servir de nombreux buts. Les expériences antérieures, les différentes connaissances et habiletés dont dispose la personne se trouvent nécessaires pour atteindre ses actions projetées.

Différentes personnes ayant des aptitudes similaires peuvent obtenir des performances complètement opposées selon la qualité de leurs croyances d'efficacité. De cette façon, pour en arriver à un fonctionnement efficace il est nécessaire d'utiliser de manière réaliste les croyances d'efficacité autant que les aptitudes et habiletés. Bandura (1997, 2003) précise que l'instauration et la régulation de relations avec l'environnement sont partiellement gouvernées par des jugements de capacités opératoires, c'est-à-dire par ce que les personnes croient pouvoir faire dans des circonstances données en fonction des exigences de la tâche. L'autorégulation de la croyance d'efficacité d'un individu détermine si ce dernier fait une application adéquate et constante de ses sous-aptitudes. Elle participe, en plus, à la croyance d'efficacité qui gouverne la réussite des réalisations comportementales.

L'auto-efficacité se trouve productrice et prédictrice des résultats futurs. Les individus contribuent à leur action plutôt qu'ils ne les prédisent seulement (Bandura, 1997, 2003). Les croyances d'efficacité influencent les processus cognitifs, le niveau de motivation ainsi que son maintien et les états émotionnels. Parallèlement, tous ces éléments collaborent vigoureusement au niveau de performances obtenues. Au fait, les gens font survenir des choses plutôt qu'ils ne sont que des spectateurs passifs subissant des événements comportementaux (Bandura, 1997, 2003).

Trois dimensions définissent les croyances d'efficacité d'une personne. D'abord, elles varient selon le *niveau* qui est déterminé selon la difficulté de la tâche à exécuter.

Ensuite, les croyances d'efficacité se distinguent en *généralité*. Celles-ci peuvent varier sur diverses dimensions, dont le degré de similitude des activités, le mode (comportemental, cognitif ou émotionnel) d'expression des capacités, les caractéristiques de la situation ainsi que celles de la personne qui est la cible du comportement (Bandura, 1997, 2003). Les croyances d'efficacité se différencient enfin en *force*. Plus précisément, un certain niveau d'assurance personnelle se trouve nécessaire pour exercer une tâche adéquatement. Les gens qui ont un sentiment d'efficacité personnelle tenace seront difficilement intimidés par les obstacles. Ainsi, ils persévèrent dans leurs efforts.

L'efficacité personnelle est à la base de l'agentivité humaine (Bandura 1982). Le pouvoir d'être à l'origine des actions et d'exercer de l'influence sur celle-ci constitue la caractéristique clé de l'agentivité humaine. Dans la théorie sociocognitive, l'agentivité humaine fonctionne au sein d'une structure causale interdépendante impliquant une causalité triadique (Bandura 1986). Comme le montre la Figure 1, les facteurs personnels internes (événements cognitifs, émotionnels et biologiques), les comportements et l'environnement s'influencent réciproquement. Au sein de cette structure, les individus sont à la fois les produits et les producteurs de la société. À titre d'exemple, l'homme institue les règles qui régissent la vie sociale, érige des structures et subit en retour les contraintes que ces règles et structures imposent. La prochaine section présente les sources d'information à la base de l'efficacité personnelle perçue.

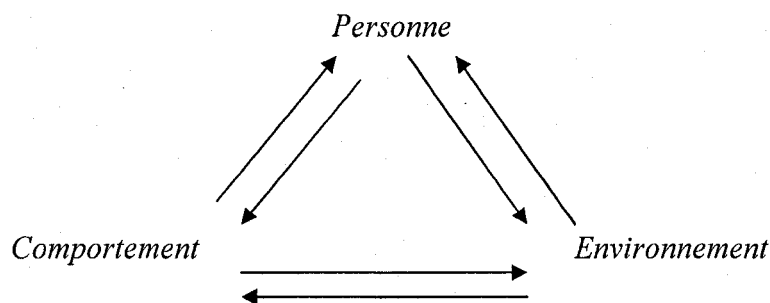


Figure 1. Les relations entre les trois principales catégories de facteurs dans une causalité triadique réciproque.

### *Les sources de l'efficacité personnelle*

L'auto-efficacité demeure un élément majeur de la connaissance de soi. Les croyances d'efficacité personnelle sont construites à partir de quatre principales sources d'information : les expériences actives de maîtrise qui servent d'indicateurs de capacité; les expériences vicariantes qui modifient les croyances d'efficacité par la transmission de compétences et la comparaison de ce que font les autres; la persuasion verbale et des formes proches d'influence sociale soulignant que la personne possède certaines capacités; les états physiologiques et émotionnels à partir desquels les gens évaluent partiellement leur capacité, leur force et leur vulnérabilité au dysfonctionnement (Bandura 1997, 2003). L'évaluation cognitive détermine les impacts de l'information sur l'efficacité. L'individu assimile l'information de différentes sources en utilisant des indicateurs d'efficacité personnelle et des règles d'inférence.

### *Les expériences actives de maîtrise*

Selon Bandura (1977), l'expérience active de maîtrise est la plus influente source d'information sur l'efficacité. Elle réfère aux expériences vécues par l'individu, qui lui démontrent ce qu'il faut désormais faire pour réussir. Ainsi, les succès accentuent solidement l'efficacité personnelle, tandis que les échecs l'amoindrissent surtout s'ils surviennent au début de la formation de la croyance d'efficacité.

Le sentiment d'efficacité personnelle représente à la fois des produits et des constructeurs d'expériences. Selon Bandura (1997, 2003) l'importance que les individus accordent à de nouvelles expériences et la manière dont ils les reconstruisent en mémoire dépend également, en partie, de la nature et de la force des croyances sur soi au sein desquelles ces expériences doivent être intégrées. Ainsi, la valeur de l'auto-évaluation des expériences atteintes ou non, dépend de la difficulté perçue de l'activité. En conséquence, l'effort est également un facteur important dans l'évaluation personnelle d'efficacité à partir des résultats antérieurs.

De nombreux facteurs tels que la fluctuation des états attentionnels, physiques, émotionnels, les changements dans les processus mentaux, les influences contextuelles et les demandes situationnelles impliquent une certaine variation dans la qualité de la performance. Les changements dans les réalisations au fil du temps transmettent des



impacts sur le sentiment d'efficacité personnelle. Les gens interprètent le rythme et la forme de leurs réalisations comme des indicateurs d'efficacité personnelle. Plus l'expérience est récente, plus elle influence davantage la croyance d'efficacité.

De plus, la valeur de l'évaluation personnelle des succès et des échecs pour estimer l'auto-efficacité dépend de la difficulté perçue de la tâche. Que ce soit des obstacles situationnels, de l'aide fournie par autrui, l'adéquation des ressources ou du matériel disponible et les circonstances dans lesquelles l'activité est réalisée; les performances se manifestent toujours dans des contextes comprenant une constellation de facteurs susceptibles d'inhiber ou de faciliter les résultats désirés. La quantité d'effort fourni affecte aussi les inférences de capacité (Bandura, 1997, 2003). Enfin, dans la réussite comme dans l'échec, l'impact de l'expérience dépend de la manière dont l'individu interprétera les informations recueillies lors de la situation.

#### *La persuasion verbale*

La persuasion verbale se manifeste par l'intermédiaire de suggestions et d'encouragements soulignant que la personne possède les capacités requises pour accomplir des tâches particulières et réussir. La persuasion verbale donne des informations que les gens interprètent et évaluent (Margolis & McCabe, 2006). En conséquence, elle contribue également à hausser l'efficacité personnelle. D'autres formes d'influence sociale peuvent produire les mêmes effets : la persuasion sociale

peut accroître l'efficacité personnelle par l'entremise de performances correctrices d'efficacité (Bandura, 1977). C'est ainsi que des personnes qui reçoivent une assistance provisoire peuvent gagner confiance en elles et être persuadées de posséder les capacités requises pour maîtriser les situations difficiles. Conséquemment, le feed-back reçu lors de la phase initiale de la performance a un impact majeur sur le développement de la croyance d'efficacité personnelle.

Cependant, si l'individu fait principalement confiance à ses évaluations personnelles qu'au jugement des autres, il sera atteint plus difficilement par les feed-back sur ses possibilités. Par exemple, lorsque des individus significatifs expriment leur enthousiasme et leur appui en ses démarches, une source d'énergie se crée, particulièrement dans les moments où l'individu est confronté à des difficultés. Or, la crédibilité perçue, l'expertise et la confiance en l'évaluateur détermineront le niveau persuasif sur l'individu.

D'ailleurs, en situation critique, la personne à qui on a offert un renforcement verbal positif lui répétant qu'il est capable d'atteindre les objectifs a plus de chance de produire un effort supplémentaire. Par contre, il ne s'agit pas uniquement de dire à une personne qu'elle a tout pour réussir simplement pour lui faire plaisir. Les encouragements artificiels sont de mauvaises stratégies de manipulation et peuvent amener l'individu à avoir des croyances irréalistes dans ses capacités personnelles. Enfin, même si la persuasion verbale a un pouvoir limité d'accroître durablement

l'efficacité perçue, elle peut soutenir le changement personnel si l'évaluation positive se situe à l'intérieur de limites réalistes (Bandura, 1977).

La stratégie la plus saine et plus efficace est la rétroaction évaluative en opposition à la rétroaction négative. Les situations difficiles attirent souvent de sévères critiques s'attaquant à l'individu plutôt qu'à la performance. Ces rétroactions négatives et orientées vers l'individu créent un éloignement social et ne collaborent pas à améliorer sa croyance d'efficacité. Certes, les critiques constructives, formées par des rétroactions évaluatives, maintiennent les aspirations en soutenant le sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 2003).

#### *Les expériences vicariantes*

Les évaluations d'efficacité sont partiellement influencées par des expériences vicariantes médiatisées par des réalisations modelées par autrui (Bandura, 1997, 2003). Ainsi, le modelage est aussi une part importante de l'efficacité personnelle perçue. L'observation d'individus exécutant avec succès une tâche peut intensifier l'auto-efficacité. Au contraire, voir d'autres personnes, de compétences apparemment semblables échouer, peut baisser les espérances d'auto-efficacité (Jaina & Tyson, 2004). En effet, bien des gens autour de soi ont vécu des expériences enrichissantes et formatrices. Or, à défaut de vivre soi-même ces expériences, utiliser les témoignages ou encore les voir en action peut s'avérer une stratégie efficace.

Voir d'autres personnes qui lui sont similaires réussir peut créer des attentes chez l'individu : il jugera qu'il possède lui aussi les capacités pour réaliser ces exploits et entreprendra des activités dans lesquelles il maintiendra ses efforts (Bandura, 1977). Les individus ont une tendance à se comparer à des pairs, des collègues de travail, des concurrents et des personnes engagées, avec un effort similaire, dans d'autres contextes. L'évaluation d'auto-efficacité varie fortement en fonction des talents de ceux choisis pour établir la comparaison sociale (Bandura & Jourden, 1991).

Les gens se persuadent que si les autres y arrivent, ils peuvent eux aussi augmenter leur performance. Conséquemment, comme le mentionne Bandura (1997, 2003), plus la similitude perçue est grande, plus probants sont les succès et les échecs des modèles. Par contre, il y a des conditions qui peuvent faire varier la qualité de l'évaluation. D'abord, le modèle en tant que tel peut avoir une influence différente selon l'estimation qualitative de ce modèle qu'en fait l'individu. En d'autres termes, la quantité d'incertitude sur les capacités de la personne est un de ces facteurs.

Ensuite, les gens sont en quête de modèles possédant les compétences auxquelles ils aspirent. Le modelage lié aux aspirations guide et motive le développement personnel. Selon Bandura (1997, 2003), outre leur fonction pédagogique et motivationnelle, les événements modelés informent sur la nature des activités environnementales et sur les difficultés qu'elles présentent.

La comparaison sociale doit aussi être prise en considération. Les influences modelantes peuvent être structurées de manière à susciter et à renforcer un sentiment d'efficacité personnelle lorsqu'on évite les coûts personnels de la comparaison sociale désagréable (Bandura, 1997, 2003). L'apprentissage par observation se résume en quatre sous-fonctions. Premièrement, le processus attentionnel détermine ce qui est de façon sélective observée parmi les influences modelantes ainsi que l'information qui est extraite des événements modelés. Une deuxième sous-fonction gouverne l'apprentissage organisationnel cognitif représentationnel (Bandura, 1997, 2003). La rétention implique un processus actif de restructuration et de transformation de l'information sur les événements. Dans la troisième sous-fonction qui se définit comme le processus de production comportemental, l'information codée auparavant se traduit par l'action adéquate. Finalement, la quatrième et dernière sous-fonction du modelage implique des processus motivationnels.

Or, le modelage n'est pas limité aux compétences comportementales d'un processus de comparaison directe. L'expérience vicariante peut aussi se traduire par un modelage symbolique fourni par la télévision et d'autres médias visuels; l'auto-modelage par bande vidéo afin de montrer l'individu en train de réussir; et l'auto-modelage cognitif par stimulation visuelle. L'auto-modelage consiste à utiliser une bande vidéo de ses propres réussites en guise de renforcement. De son côté, l'auto-modelage cognitif représente une stratégie auto-modelante utilisée dans quelques

secteurs d'activité. Les sportifs, notamment, utilisent beaucoup des procédés de visualisation dans leur préparation à d'importantes compétitions. Il s'agit de s'imaginer en situation critique et de se voir, comme si l'on voyait un film, relever les défis et menaces se dressant devant nous. Se visualiser en train de performer lors d'une situation donnée aide à prévoir les diverses situations pouvant survenir.

Les gens ont de nombreuses occasions d'être stimulés et d'observer les réalisations de gens au statut similaire. Les réalisations se ressemblant et, ayant été remarquées par plus d'un modèle, forment une force de persuasion. Le pouvoir persuasif augmente l'influence vicariante selon la quantité d'informations sur le sujet.

#### *Les états physiologiques et émotionnels*

Dans l'évaluation de leur croyance d'efficacité personnelle, les individus se basent également en partie sur l'information somatique transmise par leur état émotionnel et physiologique. Les gens interprètent souvent leur activation physiologique dans les situations stressantes ou éprouvantes comme des signes de vulnérabilité au dysfonctionnement (Bandura, 1997, 2003). À titre d'exemple, les individus expliquent parfois leur fatigue, leurs maux et leurs tensions comme des indicateurs d'inefficacité physique. Les excitations émotionnelles véhiculent des informations à partir desquelles les personnes jugent leur compétence personnelle (Bandura, 1977).

Le mode d'interprétation d'un état interne subit une importante influence des facteurs environnementaux. Selon Bandura (1997, 2003), l'impact d'efficacité de l'activation physiologique sur l'efficacité personnelle varie donc en fonction des facteurs situationnels remarqués et de la signification qui leur est donnée. Les individus forment une croyance sur la façon dont l'activation émotionnelle peut affecter leur efficacité personnelle. De plus, chaque personne perçoit, et par conséquent, définit différemment sa réaction émotionnelle et physique. Par exemple, un individu peut augmenter sa performance en vivant avec un stress élevé tandis que d'autres peuvent percevoir ce niveau accentué de stress comme un affaiblisseur. Plus les sensations physiologiques sont intenses, plus les réactions émotionnelles sont fortes, en accord avec les tendances interprétatives. Enfin, l'humeur fournit une source supplémentaire d'information émotionnelle pour évaluer l'efficacité personnelle.

Une diversité d'évènements somatiques est souvent associée à l'activité physiologique. L'information somatique est traitée sous forme de perceptions, lesquelles servent de base informative pour le jugement (Bandura, 1997, 2003). La manière dont les gens jugent leurs capacités est affectée par l'importance relative qu'ils accordent aux indicateurs positifs et négatifs selon leur information somatique.

Comme dans toutes les sources de croyances d'efficacité, le traitement cognitif de la situation devient la source d'information privilégiée. L'individu doit alors associer ses émotions aux situations de réussite.

### *L'intégration de l'information relative à l'efficacité*

Les effets des informations sur l'efficacité personnelle perçue dépendent de la manière dont ceux-ci sont interprétés par l'individu. Lorsqu'il construit ses croyances d'efficacité, l'individu utilise des indicateurs et des règles d'association ou des règles heuristiques (Bandura, 1997).

Or, chaque expérience est une source d'information. Que l'expérience ne fasse que confirmer des informations déjà possédées ou qu'elle offre une toute nouvelle vision de la situation, le traitement cognitif est la clé ouvrant la porte de la progression, de l'évolution de la croyance d'efficacité d'un individu. Toute information est pesée et intégrée à partir des diverses sources. Le mode d'intégration que chaque individu utilise pour former leur croyance d'efficacité varie. Selon Bandura (1997, 2003), l'aptitude à discerner, à pondérer et à intégrer les sources pertinentes d'information d'efficacité s'améliore avec le développement des compétences cognitives à traiter l'information, c'est-à-dire les capacités cognitives attentionnelles, mnésiques, inférentielles et intégratives permettant de forger des conceptions personnelles d'efficacité. Certes, plus la connaissance de ses capacités personnelles est bien maîtrisée, plus l'évaluation de ses aptitudes personnelles d'auto-diagnostic est adéquate.



Une fois ancrées en la personne, les croyances d'efficacité contribuent à la qualité du fonctionnement humain. Les croyances agissent en impliquant des processus cognitif, motivationnels, émotionnels et décisionnels par lesquels les réalisations sont effectuées.

### *Fonctions de l'efficacité personnelle*

Cette partie est consacrée aux processus par lesquels les croyances d'efficacité produisent leurs effets. L'efficacité personnelle perçue influence fortement la façon dont les gens pensent, agissent, se motivent et ressentent. Quatre processus au travers du fonctionnement humain, soit le processus cognitif, motivationnel, émotionnel et de sélection, sont régulés par les croyances d'efficacité.

### *Les processus cognitifs*

Les modes de pensée susceptibles d'augmenter ou de diminuer les performances sont affectées par les croyances d'efficacité. Les constructions cognitives servent de guides pour l'action dans le développement des aptitudes. La pensée permet aux individus d'établir la probabilité des résultats et ainsi mettre en place les moyens qui exerceront un contrôle sur ces résultats. Ceux-ci affecteront ensuite leur existence. Ce qui permet de constater qu'une grande partie du fonctionnement humain est intentionnel.

Plus l'efficacité personnelle perçue est forte, plus les buts sont élevés, plus l'engagement envers ses buts est solide (Bandura, 2003).

Les facteurs prédictifs sont habituellement liés aux événements de manière probabiliste, plutôt qu'absolue. En conséquence, ceux-ci créent un certain degré d'incertitude. De ce fait, ceci requiert un sentiment d'efficacité élevé pour demeurer pleinement orienté vers la tâche quand l'on se trouve confronté à des ambiguïtés causales. Elles affectent la manière d'interpréter les situations et les scénarios futurs. Plus l'efficacité personnelle perçue est forte, plus les personnes considèrent les situations comme réalisables et élaborent des scénarios à succès. Ainsi, il apparaît que les gens agissent selon leur croyance personnelle en leur efficacité, tout en demeurant conscients de leurs forces et de leurs faiblesses.

La façon dont l'individu définit ses capacités exerce des effets importants sur les mécanismes qui régissent le fonctionnement cognitif et les performances. Les gens peuvent définir leurs capacités soit comme une compétence que l'on peut acquérir ou soit comme une aptitude inhérente. Ces conceptions modifient automatiquement la façon dont les résultats inférieurs aux standards sont traités cognitivement. Selon Bandura (1997, 2003), interpréter de faibles réalisations comme étant des indicateurs d'insuffisances personnelles diminue le sentiment d'efficacité, tandis qu'interpréter les mêmes résultats faibles comme des guides instructifs pour améliorer les compétences personnelles le soutient. Les performances insuffisantes poussent les individus à

s'améliorer, à élargir leurs connaissances; ils apprennent de leurs erreurs. D'un autre côté, pour ceux qui interprètent la capacité comme une aptitude inhérente à l'homme, leur niveau de performance constitue un diagnostic de capacité. Les performances insuffisantes et les erreurs reflètent leurs limites intellectuelles. Ces gens se restreignent dans leurs occasions d'apprentissage car ils évitent les situations difficiles au regard de leurs capacités. Enfin, les croyances d'efficacité influent aussi sur l'intensité d'efforts que l'individu est prêt à dépenser, de même que sa persévérance. Une intense persévérance produit généralement des performances élevées. Ainsi, les croyances d'efficacité influencent la performance par leurs effets sur les modes de pensées et sur les processus cognitifs de fixations de buts, de préparation psychologique aux épreuves, d'investissement en efforts et de persévérance.

### *Les processus motivationnels*

La capacité d'automotivation et d'action finalisée est enracinée dans l'activité cognitive (Bandura, 1997, 2003). Le futur projeté est impliqué dans le présent par l'intermédiaire de la prévision. Les états futurs imaginés sont transformés en motivateurs et régulateurs actuels du comportement. Bandura (1997, 2003) affirme que l'essentiel de la motivation humaine est produite cognitivement. C'est partiellement sur la base des croyances d'efficacité que les gens choisissent de relever des défis, d'investir telle quantité d'efforts et sur combien de temps, de persévérer face à des obstacles (Bandura, 1986). Les effets des croyances d'efficacité sur les processus motivationnels sont

approfondis à travers trois théories, soit celle de l'attribution, de l'attente-valeur et celle des buts.

Le rôle des jugements d'attribution dans la motivation humaine est éclairé par les recherches dans lesquelles les attributions causales pour les performances en cours sont modifiées de façon systématique en fournissant des explications arbitraires aux succès et aux échecs (Bandura, 1997, 2003). Conséquemment, attribuer le succès à l'aptitude augmente la croyance d'efficacité et amène une tendance à persévérer face aux obstacles. Les effets de l'attribution d'efforts sur les croyances d'efficacité peuvent varier selon la façon dont l'individu interprète ses aptitudes ainsi que de différentes perceptions de la contrôlabilité de l'effort. Or, si une personne exerce un effort important et considère que l'aptitude peut être acquise par un travail dur, sa croyance d'efficacité personnelle sera corrélée positivement avec l'effort.

Les personnes se motivent également et guident leurs actions de manière anticipatoire par les résultats qu'elles attendent de certains enchaînements de comportements (Bandura, 1997, 2003). Certes, la théorie de l'attente-valeur met en lien cette forme de motivation aux résultats anticipés (Locke & Latham, 1990). Une ferme croyance d'efficacité personnelle maintient l'attente et les efforts pendant une longue période même si les résultats sont incertains ou difficiles à atteindre. Une activité n'est pas complètement accomplie par les gens qui doutent de leur possibilité de faire le

nécessaire pour réussir. Ainsi, une faible croyance d'efficacité peut donc annuler le potentiel motivant d'attentes attrayantes.

Le comportement est motivé et dirigé par des buts plutôt que déterminé par un état futur confus. Selon la théorie des buts, l'individu établit des prévisions qui sont traduites en résultats anticipés qui servent de guides. En conditionnant l'autosatisfaction à l'atteinte du critère, les individus donnent une direction à leurs actions et se motivent à persister dans l'effort jusqu'à ce que la performance obtenue corresponde à leurs buts (Bandura, 1997, 2003).

### *Les processus émotionnels*

La croyance d'efficacité personnelle a un impact majeur sur les états émotionnels. Elle affecte la nature et l'intensité des expériences émotionnelles par trois moyens : le contrôle personnel sur la pensée, l'action et l'émotion. L'efficacité personnelle perçue peut abolir des états émotionnels inconfortables. L'autorégulation des processus de pensée joue donc un rôle significatif dans le maintien du bien-être émotionnel (Bandura, 1997, 2003).

Les personnes qui doutent de leur performance lors d'un événement futur sont facilement sujettes à l'anxiété, à l'accroissement du rythme cardiaque et au stress. Ces états physiologiques peuvent se traduire par le déclin des fonctions immunitaires et

l'arrivée en masse de pensées négatives. Dans ces conditions, de telles activations physiologiques et de telles pensées pessimistes sont des obstacles majeurs à l'atteinte des objectifs. Selon Bandura (1993), une efficacité personnelle élevée aide à gérer les éléments stressants et à orienter l'individu vers la résolution de problèmes.

### *Les processus de sélection*

Les processus précédents permettent aux gens de créer un environnement favorable à l'atteinte d'objectifs et d'exercer un meilleur contrôle sur soi. Bandura (1993) mentionne que les individus sont en partie le produit de leur environnement. Les croyances d'efficacité influencent le choix d'activités des individus ainsi que son environnement. Les choix jouent donc un rôle essentiel d'apprentissage au cours de leur vie. Dans le développement personnel par le processus de sélection, le destin est façonné par le choix d'environnement connu pour développer certaines potentialités et styles de vie (Bandura, 1997, 2003). Ceux qui doutent d'eux-mêmes ne prennent pas de risque. Par contre, ceux qui croient en leur efficacité entreprennent des activités difficiles, et en plus, manifestent une endurance plus élevée jusqu'à l'atteinte du but. Par exemple, lors du moment de faire le choix de carrière, plus la personne croit en son efficacité, plus vastes sont les choix qu'elle considère possible, plus l'intérêt qu'elle leur porte est grand et mieux elle se prépare pour se maintenir dans l'objectif choisi. Les choix basés sur l'efficacité laissent des traces qui influencent le cours de l'existence. La prochaine section présente la théorie du leadership transformatif de Bass (1985).

### *Leadership Transformatif*

Cette recherche traite de l'auto-efficacité appliquée au leadership. Or, la présente étude utilise en guise de cadre théorique la théorie du leadership de Bass (1995). Cette théorie est sélectionnée car il s'agit d'une théorie contemporaine utilisée fréquemment en recherche. Bass (1985) explique le leadership à partir de trois dimensions distinctes. Il s'agit des dimensions transactionnelle, transformationnelle et laissez-faire.

#### *Leadership transactionnel*

Ce leadership concerne les relations entre dirigeant et subordonnées afin d'atteindre les objectifs à court terme. Il s'agit d'un leadership de proximité lié à la gestion quotidienne de l'organisation. Selon Bass (1985), deux facteurs complètent cette dimension : la récompense par contingentes et la gestion par exception.

Les récompenses contingentes sont des récompenses extrinsèques qu'offre le leader à ses subordonnés lorsqu'ils fournissent l'énergie nécessaire pour atteindre le rendement désiré. Le leader utilise donc le renforcement positif.

La gestion par exception active est utilisée par le gestionnaire lorsqu'il fournit une rétroaction négative aux subordonnées au moment où le rendement n'est pas

respecté. Il s'agit ici, d'un comportement de leadership passif étant donné que celui-ci intervient seulement si les standards ne sont pas rencontrés.

### *Leadership transformationnel*

Un gestionnaire orienté vers l'avenir et désirant faire progresser les résultats, va au-delà du leadership transactionnel et adopte des comportements de nature transformationnelle. Bass (1985) identifie le leadership transformationnel par le fait de transformer les membres de son organisation. Il y parvient en amenant les employés à prendre conscience de l'importance de leur place dans l'organisation et en élargissant leur perspective. Trois facteurs, selon Bass (1985), constituent la dimension transformationnelle : le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle.

Un leader charismatique déclenche de l'enthousiasme au sein des collaborateurs. Celui-ci s'inspire la loyauté et le dévouement des subordonnées au bienfait de l'organisation. Un dirigeant charismatique est celui qui parvient à être perçu comme un modèle aux yeux de ses collaborateurs qui s'identifient à lui. Le gestionnaire communique le respect, la confiance, et la fierté de l'organisation parce qu'il est charismatique.



La stimulation intellectuelle réfère à la capacité du leader d'amener ses subordonnées à réfléchir sur les difficultés de l'entreprise, sur les solutions envisageables. Il fait donc appel à leur intelligence, à la capacité de réflexion et à leur confiance dans la prise de décision.

Enfin, la reconnaissance individuelle consiste à donner à chaque collaborateur une attention particulière afin de traiter chacun comme un être unique. Le leader prend en considération les besoins et les habiletés des employés. Il s'agit d'exploiter les forces de chacun et de travailler sur leurs faiblesses.

#### *Laissez-faire ou non-leadership*

La dimension laissez-faire est une forme plus passive de leadership. Il s'agit d'un comportement d'évitement qui se traduit par un manque d'autorité ou de prise de décision. C'est un gestionnaire absent lorsque ses employés ont besoin de lui. Or, il renonce à ses responsabilités et adopte un comportement d'anti-leadership. La prochaine section définit le sentiment d'efficacité personnelle appliquée au leadership.

### *L'auto-efficacité appliquée au leadership*

Le concept d'auto-efficacité appliquée au leadership est utilisé spécifiquement en se référant aux croyances d'efficacité du gestionnaire à réussir avec succès les tâches de leader dans son organisation (Lu, Siu, & Cooper, 2005). À la lumière des théories de Bass (1985) et de Bandura (1977), c'est la croyance qu'entretient le gestionnaire quant à sa capacité d'adopter les comportements d'un tel leadership, soit le leadership transformatif. Évidemment, comme chez tout individu, le sentiment d'efficacité personnelle appliquée au leadership se développe et évolue à travers les expériences et l'apprentissage dans ce domaine. Bass (1985), mentionne que d'être un bon leader ne correspond pas à la dimension du laissez-faire. Pour cette raison, cette dimension n'est pas prise en compte dans cette étude.

En raison de la nature de la construction de soi, l'auto-efficacité appliquée au leadership est essentiellement une forme d'auto-évaluation sur ses possibilités pour exécuter les tâches de leader (Onglatco, Yuen, Leong, & Lee, 1993). Selon l'étude de Stajkovic et Luthans (1998) l'auto-efficacité appliquée au leadership prédit de façon importante la performance organisationnelle que les attitudes liées au travail (satisfaction au travail, engagement organisationnel, par exemple), les traits de personnalité, le niveau d'éducation et les habiletés seules. Luthans et Peterson (2002) proposent que le sentiment d'efficacité perçue du leader puisse être rapproché de l'engagement des employés. Or, comme les employés deviennent plus fortement

engagés (cognitivement et/ou émotionnellement) dans leur travail, le gestionnaire acquiert de la confiance et de la croyance en ses capacités qui collaborent à la construction d'une équipe engagée et ainsi, augmentent les chances de succès de l'organisation.

En d'autres termes, la croyance d'efficacité du leader est définie par la croyance de l'individu en ses habiletés à obtenir un succès dans ses performances, ses tâches et son rôle de leader. C'est le jugement d'une personne qui peut avec succès manifester son rôle de leader en proposant une direction à l'équipe de travail. Conséquemment, par le leadership, le gestionnaire construit des rapports avec les employés pour gagner leur engagement de changer les buts et, en travaillant avec eux pour surmonter des obstacles (Paglis & Green, 2002).

Les gestionnaires dont le sentiment d'efficacité personnelle en leurs tâches de leader est élevé focalisent la plupart du temps sur les occasions qui valent la peine de saisir. Tandis que ceux à faible efficacité perçue, s'attardent sur les risques à éviter selon Bandura (2003). Ainsi, les leaders qui ont un sentiment d'efficacité élevée gèrent de manière à obtenir un bon fonctionnement organisationnel, que ce soit sous des contraintes fortes ou faibles. Au contraire, les organisations dirigées par des leaders ayant une faible auto-efficacité obtiennent de maigres résultats sous haute contrainte perçue, mais font mieux lorsqu'il y a moins d'obstacles à vaincre (Bandura, 1997, 2003). Certes, meilleure est l'efficacité perçue du gestionnaire face à son leadership, plus c'est

facile de gérer les stressseurs organisationnels dans chacune de ses tâches indépendamment.

De plus, les nouveaux défis peuvent alimenter la croyance d'efficacité appliquée au leadership. Les leaders performants doivent être réceptifs aux innovations malgré les incertitudes qu'elles peuvent engendrer. Les croyances d'efficacité affectent non seulement la réceptivité des leaders aux innovations technologiques, mais aussi la rapidité avec laquelle les employés les adoptent (Hill, Smith, & Mann, 1987)

Or, l'auto-efficacité appliquée au leadership est créée et transmise par divers moyens, qui incluent le modelage social des systèmes de résultats anticipés, les pratiques de sélection du personnel, les activités de développement organisationnel, la manière dont les emplois sont structurés, et le succès sur le marché (Bandura, 1997, 2003). En somme, une forte efficacité personnelle perçue appliquée au leadership de Bass (1985) devrait être reliée positivement aux résultats organisationnels.

## RECENSION DES ÉCRITS

Cette partie présente la recension des écrits qui traitent des variables à l'étude. L'utilisation des banques de données PSYCINFO, ABI/INFORM, Current Contents et PSYCARTICLE ont permis d'identifier les études. La recension des écrits porte plus spécifiquement sur les études qui traitent du développement des croyances d'efficacité.

Cependant, force est de constater qu'à notre connaissance aucune recherche jusqu'à présent ne porte concrètement sur le développement de la croyance d'efficacité au leadership. Les études sont présentées en ordre chronologique selon leur année de parution. Cette recension compte cinq études : Schunk (1983), Mathieu, Martineau et Tannenbaum (1993), Bouffard-Bouchard (1994), Shih et Alexander (2000), et Britner et Pajares (2006).

L'étude de Schunk (1983) veut déterminer l'effet des récompenses tangibles extrinsèques offertes dans un contexte de développement des compétences arithmétiques sur les croyances d'efficacité de l'enfant en arithmétique. L'auteur s'inspire de Bandura (1977) qui mentionne que le renforcement informe et motive pour guider les futurs comportements. Or, l'anticipation de la récompense enrichissante devrait favoriser le développement des compétences arithmétiques des enfants et de leur auto-efficacité. L'étude soulève, entre autres, l'hypothèse que d'offrir une récompense pour accomplir une performance serait plus efficace que la récompense à la tâche pour promouvoir la perception de leur sentiment d'efficacité personnelle.

De ce fait, 36 enfants de huit à 11 ans ( $M = 10.1$ ), soit 11 garçons et 25 filles venant de deux différentes écoles primaires et de niveaux socioéconomiques distincts, participent à l'étude. Les enfants sont aléatoirement assignés selon leur sexe et leur école à un des trois groupes. L'auteur a utilisé un protocole de recherche pré-test et post-test

avec trois groupes expérimentaux. Ceux-ci évaluent, entre autres, leur croyance d'efficacité perçue à résoudre des problèmes mathématiques.

Le premier groupe sait qu'ils obtiennent une récompense. Ils reçoivent cinq points par problème complété. À la fin de la deuxième session, ils peuvent échanger leurs points pour un prix de valeur égale (récompense par la performance). Dans le second groupe, les enfants sont informés suite à leur participation qu'ils reçoivent un prix à la fin de la deuxième session (récompense par la tâche). Enfin, dans le troisième groupe, les enfants ne savent pas qu'ils reçoivent une récompense. À la fin de la deuxième session, on leur dit que parce qu'ils ont accepté de participer au projet, ils peuvent tirer un nombre dans un chapeau et choisir un prix (récompense inattendue).

La variable dépendante, le jugement de l'auto-efficacité dans la résolution de problèmes a été mesuré selon les procédures développées par Bandura et Shunk (1981). L'échelle de la croyance d'efficacité était divisée de 10 à 100 avec des intervalles de 10 où 100 équivalait à une forte perception du sentiment d'efficacité.

Au niveau des compétences des élèves ANCOVA a rapporté un effet significatif de traitement ( $F(2,32) = 16.45, p < .001$ ) en comparant les récompenses à la performance dans les habiletés de calculs mathématique et les autres traitements. Les analyses du jugement d'auto-efficacité révèlent que le traitement un à un effet significatif, ( $F(2,32) = 13.34, p < .001$ ). Les résultats des analyses de covariances

montrent que le groupe obtenant une récompense à la performance compte un sentiment d'efficacité personnelle plus élevé que les autres groupes. En somme, Schunk (1983) précise que d'offrir une récompense suite à un progrès donne aux enfants une croyance d'efficacité qui peut-être actualisée par l'effort.

L'étude de Mathieu et al. (1993) propose un modèle qui inclut des antécédents individuels et situationnels du développement de l'auto-efficacité pendant une formation de quilles chez de futurs enseignants. La performance initiale, le niveau d'efficacité et la motivation d'accomplissement sont examinés comme des variables individuelles. Les auteurs présentent un modèle des antécédents de l'auto-efficacité développée durant la formation, l'influence de l'auto-efficacité sur l'athlète ainsi que l'amélioration de sa performance. L'étude soulève l'hypothèse que les contraintes différentes et globales sont reliées négativement au développement du sentiment d'efficacité personnelle.

Les participants sont 506 étudiants qui suivent une formation de huit semaines concernant une initiation aux techniques de quilles. Une pratique quotidienne est exigée. La passation du questionnaire s'est effectuée pendant la première et la quatrième semaines de cours. Les participants ont complété le questionnaire par eux-mêmes à la maison et l'ont envoyé aux auteurs par la suite. La première passation a été complétée par 280 élèves et la deuxième par 215, soit 58% d'hommes et 42% de femmes en moyenne âgées de 20,33 ans. La première passation évalue la situation démographique des participants, leur croyance d'efficacité initiale et leur motivation à

l'accomplissement. Tandis que la deuxième passation inclue les mesures des contraintes individuelles et situationnelles, les mesures d'auto-efficacité et les réactions à la formation. Sauf pour les items démographiques, toutes les réponses sont sur une échelle de type Likert en 7 points, considérant que 7 est la valeur la plus élevée. Les résultats de l'échelle sont comptés pour chaque variable indépendante.

Pour évaluer l'auto-efficacité, la variable dépendante, les étudiants répondent s'ils se croient capable d'obtenir lors de huit parties un score par exemple de 141, 131, 121. Les réponses correspondent à des points sur l'échelle de mesure, soit (1) presque aucune possibilité, (4) la moitié des chances de réussir et (7) complètement assuré de réussir. L'instrument présente une bonne consistance interne de  $\alpha = .85$ .

L'auteur a utilisé le progiciel LISREL VII pour tester le modèle hypothétique. Spécifiquement, l'ensemble des contraintes situationnelles n'ont pas d'impact significatif sur l'auto-efficacité lors de la deuxième passation. Également, l'influence des contraintes individuelles s'y trouve seulement marginal ( $\beta = -0.141$ ,  $p < .10$ ). De plus, la croyance d'efficacité à la performance après la formation à un effet significatif et positif ( $r = 0.529$ ,  $p < .05$ ). Mathieu et al. (1993), mentionnent que plus l'élève est disposé à relever des défis et à travailler ardemment, plus il est apte à développer sa croyance d'efficacité pendant la formation.



Bouffard-Bouchard (1994) cherche à déterminer si l'activation des connaissances à propos des stratégies appropriées pour étudier un texte augmente l'auto-efficacité et le contrôle de la compréhension chez les jeunes du collège. S'inspirant de la théorie de Bandura (1977), l'auteur soulève l'hypothèse que les étudiants qui réfléchissent sur le texte développent un sentiment d'efficacité plus élevé que ceux qui n'ont pas cette opportunité.

Au total, 76 étudiants du collège dont 29 hommes et 47 femmes âgés en moyenne de 17,8 ans ( $\text{É.T.} = 0.8$ ) participent à l'étude de façon volontaire. Les participants ont été testés lors de deux sessions. Dans la première session, tous les participants complètent le test des capacités d'inférence. Ensuite, les résultats de ce test servent à séparer les étudiants en deux selon les scores élevés (12-24) et bas (0-11). Dans chacun de ces deux groupes, il y a un groupe expérimental d'activation et un groupe de contrôle où l'auteur mesure les variables dépendantes, dont le sentiment d'efficacité personnelle. La deuxième session commence deux semaines après et compte quatre parties concernant la compréhension d'un texte. Ces conditions d'activation où les participants ont l'opportunité de réfléchir est réservées au groupe expérimental. Le protocole de recherche de l'auteur se définit par deux groupes expérimentaux et deux groupes témoins avec pré-test et post-test.

L'instrument utilisé pour mesurer la variable dépendante, soit l'auto-efficacité correspond à la base des autres dimensions mesurées pour l'étude. Chaque nombre de

réponses correctes que le sujet a obtenu est multiplié par le niveau correspondant de confiance. Ces valeurs ont été ajoutées ensemble et divisées par 10 pour obtenir un score simple.

Les comparaisons de moyennes dans les analyses du sentiment d'efficacité personnelle indique un effet marginalement significatif en relation avec les capacités d'inférence ( $F(1,71) = 3.13, p < .08$ ), mais l'auteur n'observe aucun effet principal en ce qui concerne les conditions expérimentales ( $F(1,71) = 0.70, n.s.$ ) L'auto-efficacité rapportée par le groupe à haute capacité d'inférence tend à être plus élevée que le groupe à basse capacité d'inférence. De plus, dans le groupe à faible croyance d'efficacité, un effet significatif est observé dans les covariances ( $F(1,33) = 5.55, p < .05$ ) et pour les conditions expérimentales ( $F(1,33) = 5.71, p < .05$ ). De façon générale, les résultats montrent que les procédures d'activation obtiennent un meilleur monitoring de soi et de performance bien qu'ils ont échoué à l'augmentation majeure de leur sentiment d'efficacité personnel.

Shih et Alexander (2000) évaluent, entre autres, les effets combinés des buts désirés et de différents types d'informations comparatives (soi-même versus les références de l'entourage) sur la croyance d'efficacité des étudiants dans des classes taïwanaises. Les auteurs soulèvent trois hypothèses, soit, (1) les enfants se fixant des objectifs démontrent un sentiment d'auto-efficacité plus élevé, (2) les enfants se référant à eux-mêmes démontrent un plus haut niveau d'habileté en fraction et d'auto-efficacité

que les enfants se référant à des comparaisons sociales et (3) dans chaque groupe se fixant des objectifs, les comportements des enfants diffèrent selon la source d'information de comparaison.

La cueillette de données s'est effectuée auprès de 84 élèves taïwanais de la quatrième année au primaire pendant leur leçon de mathématiques. Les étudiants ont fait un pré-test sur des orientations particulières d'auto-efficacité. L'auteur opte donc pour un devis de recherche pré-test et post-test avec quatre groupes expérimentaux. Les participants sont aléatoirement affectés à une condition de traitement sur une possibilité de quatre. Le premier traitement consiste à établir un objectif par rapport à soi (à ses résultats antérieurs). Dans le second traitement, les élèves se fixent un objectif par rapport aux résultats antécédents de leurs collègues. Pour le troisième traitement, les élèves n'ont pas d'objectif, ils doivent simplement résoudre les problèmes en prenant connaissance de leurs résultats passés. Enfin, dans le quatrième traitement, les élèves ne se fixent pas d'objectif et doivent cette fois compléter les problèmes mathématiques en prenant en considération les résultats antérieurs de leurs collègues. À la fin de tous les traitements, un post-test, entre autres, sur leur auto-efficacité perçue leur a été administré.

La variable dépendante, la perception d'auto-efficacité des enfants pour résoudre leur problème, est mesurée selon les procédures développées par Bandura et Schunk (1981). L'échelle d'efficacité est aussi sur 10 unités de 10 à 100 (10 = haut niveau

d'incertitude, 50-60 = valeur intermédiaire et 100 = complètement certain). Le post-test est administré une journée après la formation. Tous les mêmes tests se trouvent distribués pour cette passation.

Les résultats des analyses de variances (ANOVA) montrent que la fixation d'objectif joue un rôle non-significatif sur les croyances d'efficacité ( $F(1,80) = 0.85$ ,  $p > .05$ ). D'autre part, les analyses de corrélations montrent que le résultat d'auto-efficacité des étudiants est relié positivement à leurs habiletés mathématique ( $r = .58$ ,  $p < .01$ ). Or, les auteurs concluent que de se fixer un objectif en se référant aux autres collaborent de façon positive à la performance tandis que l'auto-efficacité est plus élevée lorsque l'on se compare à soi-même. Les auteurs attribuent le fait précédent à ce que la comparaison aux autres peut déclencher chez l'élève une remise en question. Conséquemment, ils peuvent développer de l'anxiété et peuvent diminuer leur sentiment d'efficacité personnelle.

Britner et Pajares (2006) vérifient les sources de l'auto-efficacité dans le but de prédire la croyance d'efficacité en sciences chez les étudiants au niveau secondaire. Britner et Pajares (2006) s'inspirent des sources d'auto-efficacité identifiées dans la théorie de Bandura, soit l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante, la persuasion verbale et l'état physiologique. Les auteurs soulèvent l'hypothèse que chaque source d'auto-efficacité contribue positivement et indépendamment à la croyance d'efficacité des étudiants en sciences.

Les participants sont 319 étudiants, soit 155 garçons et 164 filles de cinquième à huitième année dans des écoles publiques. La variable indépendante, les sources de croyances d'efficacité, sont évaluées avec l'échelle des Sources d'Auto-Efficacité en Sciences laquelle a été adapté d'une échelle utilisée à mesurer ce construit dans le domaine des mathématiques. Le questionnaire avait quatre dimensions, soit l'expérience de maîtrise (8 items,  $\alpha = .90$ , J'ai eu un bon résultat dans ma classe de science le dernier semestre), l'expérience vicariante (7 items,  $\alpha = .80$ , La plupart des adultes que j'admire sont bon en science), la persuasion verbale (8 items,  $\alpha = .88$ , Mon professeure croit que je peux bien faire malgré des difficultés en science) et l'état physiologique (8 items,  $\alpha = .91$ , Les sciences me font sentir inconfortable et nerveux). La variable dépendante, le sentiment d'efficacité perçue est mesurée à l'aide de cinq items que l'étudiant doit répondre pour fournir une estimation de leur confiance d'obtenir un A, B, C ou D dans leur classe de science (À quel niveau je me sens confiant pour obtenir un A). L'instrument semble fidèle ( $\alpha = .85$ ). Enfin, les auteurs ont mesuré entre autres, l'auto-efficacité par rapport à l'apprentissage d'auto-régulation utilisait 7 items adaptés par l'Échelle multidimensionnelle chez les enfants de Bandura (Comment peux-tu finir ton devoir dans le temps demandé?;  $\alpha = .78$ ).

Les résultats montrent que les sources de croyance d'efficacité sont corrélées significativement avec l'auto-efficacité en sciences. Les résultats des analyse de variance multivariée MANCOVA révèlent un effet multivarié significatif (Wilks' Lambda = 0.77), ( $F(9,307) = 9.92$ ;  $p < .0001$ ). Les analyses de régressions ont permis d'établir que

l'efficacité personnelle perçue en science est le prédicteur le plus consistant des résultats finals en science ( $\beta : 0.480$ ) ( $F(5,313) = 40.46$ ,  $p < .0001$ ). Tout genre confondu, c'est l'expérience de maîtrise qui collabore le plus fortement dans cette étude au développement du sentiment d'efficacité personnelle des étudiants ( $\beta : 0.987$ ,  $p < .0001$ ). L'expérience vicariante ( $\beta : 0.610$ ,  $p < 0.05$ ) et la persuasion verbale ( $\beta : 0.754$ ,  $p < .05$ ) sont aussi considérées comme des opportunités additionnelles qui facilitent le développement des croyances d'efficacité personnelle en sciences. Suite à cette cueillette de données, les auteurs confirment que l'auto-efficacité en science est une information majeure pour prédire significativement l'accomplissement dans ce domaine.

## HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

À la lumière de ce cadre théorique et de la recension des écrits, l'étude veut vérifier quelle source d'information à la base de l'efficacité personnelle produit le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership des gestionnaires. Cet objectif débouche sur l'hypothèse de recherche suivante :

$H_1$  : Les sources d'efficacité produisant le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership du gestionnaire sont, par ordre d'importance : l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante et, la persuasion verbale.

Ce chapitre a présenté le cadre conceptuel, la recension des écrits et les hypothèses de recherche. Le prochain chapitre expose la méthode utilisée pour vérifier cette hypothèse.

## Chapitre III

### *Méthode*

Ce chapitre présente la méthode mise en place pour vérifier l'hypothèse de recherche. Il présente successivement le devis de recherche, les participants, l'instrument de mesure, le déroulement de la cueillette de données, les méthodes d'analyse et, enfin, les considérations éthiques.

## DEVIS DE RECHERCHE

La présente section expose le devis de recherche. Elle présente le protocole utilisé comme stratégie de recherche pour cette étude ainsi que la définition opérationnelle des variables.

Cette étude voulant vérifier quelles sources d'information de l'auto-efficacité a la plus forte influence positive sur l'augmentation des croyances d'efficacité au leadership du gestionnaire s'effectue dans une perspective quantitative. Un devis après-seulement avec trois groupes expérimentaux et un groupe de comparaison a été utilisé. Il s'agit du devis 3 de Campbell et Stanley (1963).

Chacun des groupes expérimentaux est soumis à un des niveaux de la variable indépendante : expérience de réussite, expérience vicariante et persuasion verbale. Cette étude gravite donc autour de deux variables dont une indépendantes et une dépendante. L'auto-efficacité appliquée au leadership constitue la variable dépendante. La figure 2 illustre les quatre groupes à l'étude.



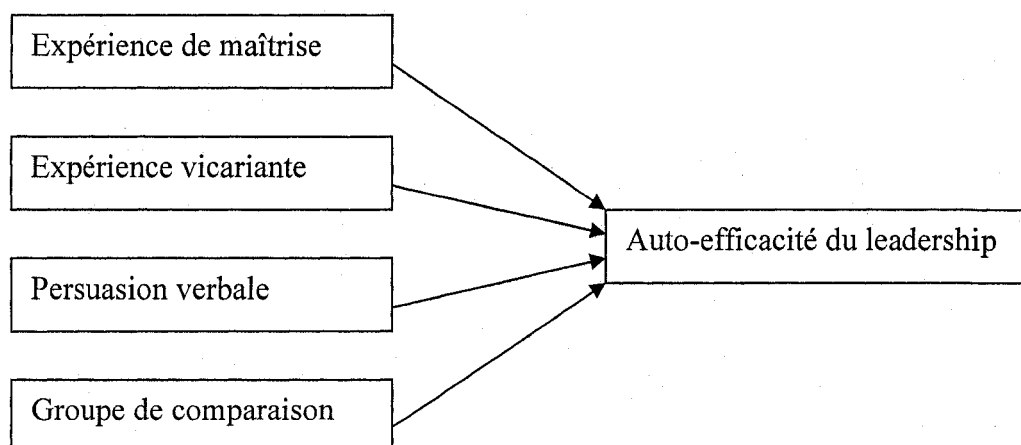


Figure 2. Le devis de recherche à trois groupes expérimentaux et un groupe de comparaison est utilisé.

## PARTICIPANTS

Cette section précise la procédure d'échantillonnage ainsi que les renseignements généraux sur les participants.

Les participants à l'étude sont 139 étudiants inscrits à un cours de comportement organisationnel. Parmi eux, on compte 68 femmes et 71 hommes, âgés en moyenne de 25 ans ( $\bar{E.-T.} = 6.64$ ). Ils ont complété en moyenne 44.7 crédits de leur formation qui en compte généralement 90. D'autre part, 78 % de ces étudiants sont inscrits à l'université à temps plein. De plus, au moment de la cueillette des données, 60 % des participants travaillent et 25 % ont déjà exercé les tâches de gestionnaires où ils géraient en moyenne 14 employés.

Plus précisément, le groupe de comparaison est constitué de 47 étudiants (27 hommes et 20 femmes). Ils ont acquis en moyenne 59.9 crédits et sont âgés en moyenne de 24.2 ans ( $\bar{E}-T.= 4.08$ ). Le groupe d'expérience de maîtrise de son côté comprend 33 étudiants (17 hommes et 16 femmes) âgés de 26.1 ans en moyenne ( $\bar{E}-T.= 7.16$ ) et ont complété 40.7 crédits de leur formation. D'autre part, le groupe de la persuasion verbale, est constitué de 32 étudiants (17 hommes et 15 femmes) âgés en moyenne de 25.1 ans ( $\bar{E}-T.= 8.51$ ). Ces étudiants comptent 35.7 crédits en moyenne. Enfin, le groupe de l'expérience vicariante, est le plus petit groupe. Il est complété par 27 personnes, soit 10 hommes et 17 femmes qui comptent à leur actif environ 28.7 crédits. Ils sont d'un âge moyen de 25.5 ans ( $\bar{E}-T.= 7.23$ ).

Toutes les tâches de l'expérimentation que les participants doivent faire s'effectuent sur une base individuelle. Chaque groupe est choisi aléatoirement pour subir les différents traitements. Leur participation est sur une base volontaire. Afin d'assurer une motivation à la tâche, un lot de 25 \$ dans chacun des groupes est attribué au hasard en guise de remerciement pour la participation.

## INSTRUMENT DE MESURE

La croyance d'efficacité au leadership est mesurée à l'aide de l'échelle d'auto-efficacité au leadership (Leroux et al., 2006). Cet instrument est composé de 26 items sur une échelle Likert qui évaluent les cinq facteurs composant l'auto-efficacité à

exercer un leadership transformatif. L'auto-efficacité au leadership transformationnel est évaluée au moyen de 15 items, soit l'auto-efficacité au charisme (Je suis capable d'être un orateur dynamique), l'auto-efficacité à la stimulation (Je suis capable d'amener les autres à innover) et l'auto-efficacité à la reconnaissance (Je suis capable d'écouter attentivement les autres). De plus, onze items évaluent l'auto-efficacité au leadership transactionnel qui se traduit par l'auto-efficacité à la récompense (Je suis capable de féliciter les bons coups de chacun) et l'auto-efficacité à la gestion par l'exception (Dès qu'il y a plainte, je suis capable d'intervenir). Ces items sont présentés sur une échelle de type Likert allant de (1) Fortement en désaccord à (6) Fortement d'accord. Dans la présente étude, l'instrument présente une consistance interne satisfaisante ( $\alpha = .90$ ).

## DÉROULEMENT

L'expérimentation se réalise dans les 30 premières minutes d'un cours en comportement organisationnel. Dans un premier lieu, chaque membre du groupe expérimental subit l'expérimentation sur une base individuelle. À la toute fin, la variable dépendante est évaluée.

Dans le premier groupe, soit le groupe de comparaison, l'instructeur sollicite la participation des étudiants et présente les objectifs de l'étude au début de la période de cours. Ensuite, tous les participants sont invités à prendre connaissance ainsi qu'à signer

le formulaire de consentement. Enfin, ils doivent compléter individuellement le questionnaire portant sur leur auto-efficacité au leadership.

Dans le deuxième groupe expérimental, les participants sont invités à se rendre dans un local aménagé en laboratoire d'informatique. Au début de la classe, l'instructeur sollicite la participation des étudiants et présente les objectifs de l'étude. Dans un deuxième temps, tous les participants sont invités à prendre connaissance ainsi qu'à signer le formulaire de consentement. Ensuite, ils doivent épondre en cliquant sur le lien mentionné à 12 mini-cas de leadership (voir l'appendice C). En guise d'expérience de succès, ils reçoivent automatiquement une évaluation très positive de leur leadership après avoir terminé cette tâche. Pour terminer, ils complètent le questionnaire d'évaluation de la variable dépendante.

Dans le troisième groupe ayant comme traitement la persuasion verbale, les participants assistent à une conférence donnée par un spécialiste du leadership. Le verbatim de la conférence est présenté à l'appendice B. À la suite de ce traitement de persuasion verbale, l'instructeur mentionne la possibilité de participer à une étude en précisant les objectifs de celle-ci. Les étudiants intéressés doivent compléter le questionnaire mesurant l'auto-efficacité au leadership après avoir signé le formulaire de consentement. Évidemment, les participants ne sont pas informés que l'étude a un lien avec la conférence entendue.

Dans le dernier groupe, celui de l'expérience vicariante, l'instructeur invite tout d'abord les participants à prendre connaissance des objectifs de la recherche et a signé le formulaire de consentement. Ensuite, ils sont invités à visionner un document audiovisuel sur le leadership. Il s'agit du film « Le défi du leadership » (Katten, Posner, Kouzes, Schmidt, & Jordan, 1989). D'une durée de 26 minutes, ce film illustre, à partir de quatre témoignages de chefs d'entreprise, les principes du leadership transformatif. Après le visionnement du film, ils complètent le questionnaire d'évaluation de la variable dépendante.

#### PLAN D'ANALYSE DES DONNÉES

Cette partie présente les analyses statistiques utilisées pour traiter les données. Elle énonce également les règles de décisions permettant de statuer sur l'hypothèse de recherche.

La méthode d'analyse de cette étude consiste à vérifier la présence de différences au moyen d'une analyse de variance. Si un effet du groupe est observable, des Test-T sont utilisés pour vérifier entre quels groupes se trouvent les différences significatives, et ce, avec un intervalle de confiance à 95 %. En somme, l'hypothèse de recherche formulée plus tôt consiste à vérifier l'équation suivante :  $G_2 > G_3 > G_4 > G_{\text{contrôle}}$ .

## CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Cette dernière partie a pour objectif d'identifier les différentes mesures prises pour assurer le respect des principes d'éthique tout au long de la recherche. Plusieurs dispositions sont mises en place pour que les règles d'éthique soient respectées, particulièrement au regard des effets de l'étude sur les participants. Crête (2003) énonce notamment trois thèmes importants à respecter, soit le droit à la vie privée, le consentement éclairé et la confidentialité. En premier lieu, la participation des étudiants est sollicitée, mais elle s'inscrit toujours sur une base volontaire. Chaque personne est libre de prendre part à la recherche ou non. Aucune pénalité, ni aucun préjudice n'est porté à leur égard en cas de refus. Deuxièmement, les objectifs de la recherche sont mentionnés à tous les participants. Dans tous les groupes, les participants sont informés des tâches demandées. Or, ils prennent part à l'expérience en toute connaissance de cause. Troisièmement, les participants sont aussi rassurés quant à la confidentialité des résultats. Tout le matériel utilisé garantit l'anonymat des répondants, car aucun nom et numéro d'identification personnelle n'est demandé. Seules les trois premières lettres du nom de la mère et du père sont exigées pour permettre un tirage équitable et ainsi éviter la confusion. Enfin, les candidats sont traités avec le plus de respect et de loyauté possible.

## Chapitre IV

### *Résultats*

Ce chapitre porte sur les résultats de l'étude. Il expose successivement l'analyse exploratoire, l'analyse confirmatoire, les analyses secondaires et l'interprétation des résultats.

L'hypothèse de recherche soutient que les sources d'efficacité produisant le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership du gestionnaire sont par ordre d'importance : l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante et enfin, la persuasion verbale. Conséquemment, quatre hypothèses statistiques en découlent. La première hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership du groupe de l'expérience de maîtrise est supérieure à celle du groupe de l'expérience vicariante. La deuxième hypothèse prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership du groupe d'expérience vicariante est plus grande que celle du groupe de persuasion verbale. De plus, la troisième hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité du groupe de persuasion verbale est plus grande que celle du groupe de comparaison. Enfin, la dernière hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership de chacun des groupes expérimentaux est supérieure à celle du groupe de comparaison. Il convient, avant de procéder à ces analyses confirmatoire d'effectuer une exploration des données afin, d'une part, de vérifier la présence de données aberrantes et, d'autre part, s'assurer l'équivalence des groupes.



## ANALYSE EXPLORATOIRE

Dans un premier temps, et comme le suggère Bertrand (1986), l'identification des données aberrantes est faite à l'aide d'un diagramme en boîte des données dans chacun des groupes. Cette analyse est effectuée sur la variable dépendante de l'étude, l'auto-efficacité au leadership. La Figure 3 présente le diagramme en boîte qui met en lumière la présence de cinq données aberrantes. Ces données se situent à une distance de plus d'un écart interquartile et demi de la médiane. Pour chacun de ces participants, la valeur inférieure limite est attribuée.

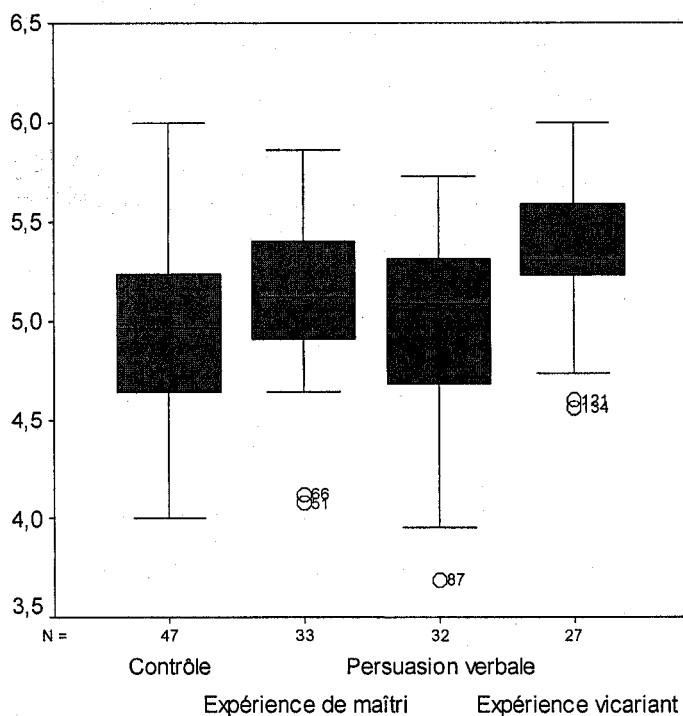


Figure 3 Diagrammes en boîtes des données sur l'auto-efficacité au leadership

La deuxième étape de l'analyse exploratoire consiste à vérifier l'équivalence des groupes. Cette vérification est effectuée sur l'âge des participants dans chacun des groupes. Les résultats montrent un âge moyen de 24.3 ans ( $\text{ÉT} = 4.1$ ) dans le groupe de comparaison, de 26.1 ans ( $\text{ÉT} = 7.2$ ) dans le groupe soumis à l'expérience de maîtrise, de 25.1 ans ( $\text{ÉT} = 8.5$ ) dans le groupe soumis à la persuasion verbale et enfin, de 27.5 ans ( $\text{ÉT} = 7.2$ ) dans le groupe soumis à l'expérience vicariante. Les résultats de l'analyse de variance montrent que les différences entre les groupes ne sont pas significatives ( $F = 0.52$ , ns). La prochaine section présente donc les résultats des analyses confirmatoires.

### ANALYSE CONFIRMATOIRE

Une analyse de variance avec l'ajustement de Bonferroni est utilisée afin de tester ces hypothèses. La première hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership du groupe d'expérience de maîtrise est supérieure à celle du groupe d'expérience vicariante. Le Tableau 1 présente les résultats des comparaisons entre les groupes. Il montre que le groupe d'expérience de maîtrise obtient une moyenne de 5.2 ( $\text{ÉT} = .35$ ) sur un score possible de 6 alors que le groupe qui subit l'expérience vicariante obtient un score de 5.4 ( $\text{ÉT} = .34$ ). La différence entre ces moyennes est statistiquement significative ( $t = -2.3$ ,  $p < .05$ ) mais dans le sens contraire à celui de H1.

La deuxième hypothèse prévoit un score moyen d'auto-efficacité au leadership plus élevé pour le groupe d'expérience vicariante que pour celui de persuasion verbale.

Comme l'indique le Tableau 1, le groupe de persuasion verbale obtient un score moyen d'auto-efficacité au leadership de 5.0 ( $\acute{E}T = .47$ ). La différence observée avec le groupe d'expérience vicariante est significative ( $t = 3.5, p < .001$ ).

Ensuite, la troisième hypothèse prévoit un score moyen d'auto-efficacité au leadership plus élevé pour le groupe de persuasion verbale que pour le groupe de comparaison. Le Tableau 1 montre que le groupe de comparaison obtient un score moyen identique à celui du groupe de persuasion verbale ( $M = 5.0, \acute{E}T = .43$ ). La différence entre ces groupes est évidemment non significative ( $t = .006, ns$ ), comme l'indique le Tableau 1. Les tests T du Tableau 1 ont été effectués avec un ajustement de Bonferroni.

Tableau 1  
Comparaison des moyennes entre les groupes

Groupe	<i>n</i>	<i>M</i> ( $\acute{E}T$ )	<i>T</i>
Expérience de maîtrise	33	5.2 (0.35)	-2.3*
Expérience vicariante	27	5.4 (0.34)	3.5 **
Persuasion Verbale	32	5.0 (0.35)	.006
Comparaison	47	5.0 (0.43)	

\* $p < .05$  \*\*  $p < .001$

Enfin, la dernière hypothèse prévoit que chacun des groupes expérimentaux obtient un score moyen d'auto-efficacité au leadership plus élevé que celui du groupe de comparaison. Les résultats de l'analyse de variance suggèrent des différences significatives entre les groupes ( $F= 6.38, p< .0001$ ). Cependant, comme le montre le Tableau 2 seul l'expérience vicariante diffère significativement du groupe de comparaison. Le Tableau 2 présente aussi les résultats des analyses secondaires qui visent à comparer les groupes avec un ajustement de Bonferroni. La prochaine section présente les résultats de ces analyses.

Tableau 2  
Analyse de variance entre les groupes pour la croyance d'efficacité au leadership

Groupe	Groupes	Différence	<i>p</i>
Groupe de Comparaison	Expérience de maîtrise	-.20	.30
	Expérience Vicariante	-.39	.001**
	Persuasion verbale	-.0006	1
Expérience de Maîtrise	Persuasion verbale	.20	.44
Persuasion Verbale	Expérience vicariante	-.40	.002**

## ANALYSES SECONDAIRES

Les analyses secondaires comparent les groupes entre eux en ce qui concerne, d'une part, l'auto-efficacité au leadership. D'autre part, elles présentent les comparaisons entre les groupes pour l'auto-efficacité liée à la dimension transactionnelle ainsi qu'à la dimension transformationnelle du leadership transformatif. Le Tableau 2 présente le résultat des comparaisons non anticipées dans les hypothèses. Il s'agit de la comparaison du groupe d'expérience de maîtrise et de la persuasion verbale ainsi que la comparaison du groupe de persuasion verbale et celui de l'expérience vicariante. Comme l'indique le Tableau 2 seul la différence de moyenne ( $\Delta M = .40$ ) entre le groupe de persuasion verbale et celui de l'expérience vicariante est significative ( $p = .002$ ). Or, la différence n'est pas significative entre le groupe d'expérience de maîtrise et celui de la persuasion verbale ( $\Delta M = .20$ ,  $p < .05$ ). Le Tableau 3 présente les résultats des analyses secondaires faites sur la dimension transactionnelle du leadership.

Tableau 3  
Analyse de variance entre les groupes pour la dimension transactionnelle

Groupe	Groupes	Différence	<i>p</i>
Groupe de Comparaison	Expérience de maîtrise	-.18	.78
	Expérience Vicariante	-.40	.01**
	Persuasion verbale	.05	1.000
Expérience de Maîtrise	Persuasion verbale	.23	.40
Expérience Vicariante	Persuasion verbale	.44	.006**

Les analyses de variances présentées au tableau 3 rapportent une différence significative de moyenne ( $\Delta M = -.40$ ) entre le groupe de comparaison et l'expérience vicariante ( $p = .01$ ). De plus, une différence significative est observée entre le groupe d'expérience vicariante et celui de la persuasion verbale ( $\Delta M = .44, p = .006$ ). Aucune autre différence significative n'est exposée. Le tableau 4 présente les résultats des analyses sur la dimension transformationnelle.

Tableau 4

Analyse de variance entre les groupes pour la dimension transformationnelle

Groupe	Groupes	Différence	<i>p</i>
Groupe de Comparaison	Expérience de maîtrise	-.13	1.000
	Expérience Vicariante	-.36	.006**
	Persuasion verbale	-.04	1.000
Expérience de Maîtrise	Persuasion verbale	.09	1.000
Expérience Vicariante	Persuasion verbale	.32	.036**

Les analyses de Bonfèroni du Tableau 4 indiquent une différence significative que la dimension précédente. Le groupe de comparaison diffère significativement du groupe d'expérience vicariante ( $\Delta M = -.36, p = .006$ ) ainsi que le groupe d'expérience vicariante avec celui de la persuasion verbale ( $\Delta M = .32, p = .036$ ). Les autres différences de moyennes rapportées au tableau 4 ne sont pas significatives.

## INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

La partie suivante analyse et interprète successivement les résultats. Le cadre théorique et la recension des écrits ont mené à anticiper l'influence possible des sources d'information de l'auto-efficacité sur la croyance d'efficacité appliquée au leadership. L'hypothèse de recherche prévoit que les sources à la base de l'efficacité personnelle qui produisent davantage d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership du gestionnaire sont par ordre d'importance : l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante, et enfin, la persuasion verbale. En conséquence, quatre hypothèses statistiques en résultent.

La première hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership du groupe de l'expérience de maîtrise est supérieure à celle du groupe de l'expérience vicariante. Les résultats montrent que la première hypothèse est rejetée. Effectivement, la moyenne du groupe d'expérience de maîtrise est plus faible que celle observée pour le groupe d'expérience vicariante. L'expérience vicariante a donc une plus grande influence sur l'auto-efficacité au leadership du gestionnaire que l'expérience de maîtrise. Selon Bandura (1997), c'est l'expérience de maîtrise qui est la source majeure du développement de l'auto-efficacité perçue. D'ailleurs, Schunk (1983) a observé que le fait d'offrir une récompense suite à un progrès donne aux enfants une croyance d'efficacité qui peut-être actualisée par l'effort. Certes, cette dimension n'a pas été testée dans l'étude actuelle, mais il est pertinent de remettre en cause la valeur d'une récompense aux yeux des gestionnaires en formation sur l'augmentation de leur



motivation au test formatif du groupe soumis à l'expérience de maîtrise. De plus, l'étude Shich et Alexander (2002) se réfèrent aux habiletés pour expliquer l'auto-efficacité. Selon eux, la comparaison face à soi-même est plus importante quant à l'augmentation de l'efficacité personnelle des gens en formation que le fait de se comparer aux autres. Dans la présente étude, il est difficile de savoir si les participants du groupe de l'expérience de maîtrise se comparent à leurs résultats antérieurs suite au test formatif ou à ceux de leurs collègues de classe.

La deuxième hypothèse prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership du groupe d'expérience vicariante est plus grande que celle du groupe de persuasion verbale. La moyenne plus élevée du groupe d'expérience de maîtrise comparativement au groupe de persuasion verbale confirme la deuxième hypothèse statistique.

De plus, la troisième hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité du groupe de persuasion verbale est plus grande que celle du groupe de comparaison. Les moyennes rapportées du groupe de comparaison et celle du groupe de persuasion verbale sont similaires. En conséquence, la troisième hypothèse est rejetée.

Enfin, la dernière hypothèse statistique prévoit que la moyenne d'efficacité au leadership de chacun des groupes expérimentaux est supérieure à celle du groupe de comparaison. Étant donné les résultats précédents, la quatrième hypothèse ne peut être confirmée. Or, lors de cette étude, l'expérience vicariante augmente davantage le

sentiment d'efficacité que l'expérience de maîtrise tandis que la persuasion n'a pas d'effet convaincant. Dans l'étude recensée, Britner et Pajares (2006) identifient que l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante et la persuasion verbale développent l'auto-efficacité des étudiants. Parallèlement à la présente étude où l'expérience vicariante et l'expérience de maîtrise ont une influence sur l'augmentation de l'efficacité personnelle, ces auteurs rapportent que l'expérience de maîtrise est la source majeure sur le développement des croyances d'efficacité selon leurs résultats. De plus, ils mentionnent que l'expérience vicariante et la persuasion verbale sont aussi considérées comme des opportunités additionnelles qui facilitent le développement des croyances d'efficacité personnelle en formation. Enfin, Mathieu et al. (1993) ainsi que Bouffard-Bouchard (1994) rapportent chez les étudiants du niveau collégial que plus les participants sont disposés à relever des défis et à travailler ardemment, plus ils sont aptes à développer leur croyance d'efficacité pendant une formation. Cette affirmation questionne la présente recherche sur la motivation des participants à l'étude selon leurs intérêts dans ce cours. Par contre, selon les auteurs, même s'il y a des contraintes ou simplement de longs moments de réflexion, ils n'observent pas d'impact majeur dans l'influence de l'auto-efficacité.

Cependant, pour chacun des groupes, les scores observés sont élevés. Les analyses ne rapportent pas de grandes variations entre les moyennes. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats. D'abord, l'instrument peut-être mis en cause par son manque de discrimination causé par un effet de désirabilité sociale. Ensuite, la taille de

l'échantillon peut expliquer en partie ces résultats. Or, un plus grand nombre de participants serait plus représentatif de l'étude. De plus, l'examen administré au groupe d'expérience de maîtrise n'a peut être pas eu l'impact désiré étant donné que le score des participants était que formatif. Enfin, l'expérience de maîtrise aurait probablement eu un plus grand effet si à chaque cas de l'examen, une expérience de succès avait été vécue par les participants au lieu d'une seule à la fin.

Les analyses secondaires dans cette recherche visent à vérifier l'effet des sources de l'efficacité personnelle perçue sur l'auto-efficacité au leadership dans les deux dimensions du leadership transformatif de Bass (1985). Au premier abord, les analyses de la dimension transactionnelle rapportent encore une fois une différence significative entre le groupe d'expérience vicariante et le groupe de comparaison ainsi que pour celui de la persuasion verbale et de l'expérience vicariante. En second lieu, les analyses montrent catégoriquement les différences significatives entre les mêmes groupes pour la dimension transformationnelle. Somme toute, ces résultats expliquent que l'auto-efficacité au leadership transactionnelle et transformationnelle se développe en partie par l'observation de situations ou de gens similaires à soi.

Bref, à la lumière des résultats de la présente étude, il est permis de croire que l'expérience vicariante dans la formation des gestionnaires a de l'importance sur le développement de l'auto-efficacité au leadership et ce, autant au niveau de la dimension

transactionnelle que transformationnelle. C'est donc dans l'observation que ses futurs gestionnaires amplifient leur croyance d'efficacité au leadership.

## Chapitre V

### ***Conclusion***

La présente étude s'inscrit dans la lignée des études voulant que le leadership constitue la pierre angulaire de toute organisation. Plus précisément, l'étude vise à vérifier quelle source d'information influence le développement du sentiment d'efficacité au leadership.

La théorie du leadership transformatif de Bass (1985) et celle de l'auto-efficacité de Bandura (1977) composent l'essence du cadre théorique. La recension des écrits identifie cinq études (Shunk, 1983; Mathieu, Martineau et al., 1993; Bouffard-Bouchard, 1994; Shih & Alexander, 2000; Britner & Pajares, 2006) qui traitent des antécédents du sentiment d'efficacité personnelle. Cependant, aucune étude ne compare, comme la présente, les diverses sources d'information à la base de l'auto-efficacité. À la lumière du cadre théorique et des études recensées, l'étude formule donc l'hypothèse suivante : les sources d'efficacité produisant le plus d'effet sur les croyances d'efficacité au leadership sont, par ordre d'importance : l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante et enfin, la persuasion verbale.

La recherche utilise un devis quasi-expérimental qui s'effectue dans une perspective quantitative. La variable dépendante, l'auto-efficacité au leadership a été mesurée à l'aide du questionnaire développé par Leroux et al. (2006). Chaque groupe à l'étude subit le traitement d'un niveau de la variable indépendante, soit l'expérience de maîtrise, l'expérience vicariante ou la persuasion verbale, avant de compléter le

questionnaire. Les données sont collectées auprès de 139 étudiants en gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Les résultats ne permettent pas de soutenir l'hypothèse de recherche voulant qu'une plus grande croyance d'efficacité au leadership résulte de l'expérience de maîtrise. Les résultats semblent conformes à ceux obtenus en milieu académique et qui montrent que l'expérience vicariante prédit davantage la croyance d'efficacité. (Hampton, 1998; Matsui, Matsui, & Ohnishi, 1990). Les résultats révèlent que la persuasion verbale n'influence pas le sentiment d'efficacité personnelle au leadership. De plus, les analyses secondaires concernant les dimensions transactionnelle et transformationnelle montrent des résultats similaires à ceux obtenus sur l'auto-efficacité au leadership transformatif.

D'un côté pratique, cette recherche souligne l'importance du sentiment d'efficacité au leadership sur les résultats organisationnel. Les bénéfices du sentiment d'efficacité personnelle au leadership sont particulièrement évidents en raison de multiples contraintes imposées aux gestionnaires. Les leaders qui ont un sentiment élevé d'efficacité gèrent de manière à obtenir un bon fonctionnement organisationnel (Bandura 2003). Certes, l'auto-efficacité au leadership peut être reliée aux conséquences organisationnelles. Il convient donc de s'intéresser à son développement.

Au plan théorique, cette recherche ajoute aux études qui s'intéressent au développement des capacités du leader. Plus précisément, elle contribue à la connaissance sur le leadership et plus particulièrement, sur le sentiment d'efficacité au leadership. À cet égard, l'étude innove par la comparaison des sources à la base de l'auto-efficacité au leadership.

Cette recherche présente des résultats mitigés et elle comporte son lot de limites. La première limite de l'étude réside dans l'échantillon des participants. Le faible nombre de participants soulève un doute sur leur représentativité. De plus, en tant qu'étudiants ils semblent posséder une forte croyance d'efficacité au leadership. Ce résultat soulève toute la question de la désirabilité sociale. La réplique de l'étude avec des gestionnaires en exercice permettrait certes de palier à cette lacune. Deuxièmement, le groupe de l'expérience de maîtrise présente une limite. Le test formatif comprend douze mini-cas, mais ils ne reçoivent qu'une rétroaction en guise d'expérience de maîtrise. Conséquemment, bien qu'ils auraient pu vivre une expérience de succès à chaque mini-cas de leur examen formatif, ils n'ont vécu qu'une seule expérience de réussite. Les études futures devraient prendre en compte cette limite en s'assurant que les participants vivent davantage d'expériences de succès. Enfin, la dernière limite réside dans les qualités métrologiques de l'instrument de mesure. En effet, le pouvoir de discrimination du questionnaire semble limité par les résultats produits. Les études futures devraient prendre en compte cette limite en procédant à des modifications et à une nouvelle validation de l'instrument. Un instrument de mesure plus discriminant, un échantillon



plus grand et une différente approche sur le groupe vivant l'expérience de maîtrise pourraient produire des résultats autres.

## *Références*

### Références

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy: mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Clinical and Social Psychology*, 4, 359-373.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive developpement and functioning. *Educational Psychologist*, 28 (2), 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York : W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Paris : Éditions De Boeck Université.
- Bandura, A. et Jourden, Forest. (1991). Self-regulation mechanism governing the impact of social comparaison on complax decision making. *Journal of Personnaliity and Social Psychology*, 60 (6), 941-951.
- Bandura, A. et Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Bertrand, R. (1986). *L'analyse statistique des données*. Québec; Presses de l'Université du Québec.
- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Diriger: Les secrets des meilleurs leaders*. Paris : InterEditions.
- Britner, S. L. et Pajares, F. (2006). Sources of science self-efficacy beliefs of middle school students. *Journal of Research in Teaching*, 43 (5), 485-499.
- Bouffard-Bouchard, T. (1994). Effect of activating Conditional Knowledge on self-efficacy and comprehension monitoring. *International Journal of Behavioral Development*, 17 (3), 577-592.

- Campbell, D. T. et Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin.
- Chan, K.Y. et Drasgow, F. (2001) Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-498
- Crête, J. (2003). L'éthique en recherche sociale. Dans B. Gauthier (Éds), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données* (pp. 243-265). Sainte-Foy, Québec : Presse de l'université du Québec.
- Conger, J. A. (1993). The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21 (3), 46-58.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. et Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Hampton, N. Z. (1998). Sources of Academic Self-efficacy Scale: An assessment tool for rehabilitation counsellors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 41, 260-277.
- Hill, T., Smith, N. D. et Mann, M. F. (1987). Role of efficacy expectations in predicting the decision to use advanced technologies: The case of computers. *Journal of Applied Psychology*. 72 (2), 307-313.
- Jaina, J. et Tyson, S. (2004). Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. *Human Relations*, 57(3), 275-296.
- Julien, P.-A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec : pour une révolution tranquille entrepreneuriale*. Éditions Transcontinentales : Montréal.
- Katten, S., Posner, B. Z., Kouzes, J. M., Schmidt, W. H. et Jordan, P. C. (1989). *Le défi du leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kirkpatrick, S. A. et Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Kotter, J. P. (1982). General managers are not generalist. *Organizational Dynamics*, 10 (4), 5-19.

- Leroux, M., Dussault, M., Frenette, É., Hallé, F., Deschênes, A.-A. et Villeneuve, P., (2006), Échelle de l'auto-efficacité au leadership. Communication présentée au congrès de la SQRP 2006.
- Locke, E. A. et Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction. *Psychological Science*, 1(4), 240-246
- Lu, C-Q., Siu, O-L. et Cooper, C. L. (2005). Managers' occupational stress in China: the role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 38, 569-578.
- Luthans, F. et Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy, Implications for managerial effectiveness and development. *The Journal of Management Development*, 21 (5), 376-387.
- Marsh, H. W. (1990). The structure of academic self-concept: The Marsh-Shavelson Model. *Journal of Educational Psychology*, 82, 623-636.
- Margolis, H. et McCabe, P. P. (2006). Improving Self-efficacy and Motivation: what to do, what to say. *Intervention in School and Clinic*, 41(4), 218-227.
- Mathieu, J. E., Martineau, J. W. et Tannenbaum, S. L. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, 46, 125-147.
- Matsui, T., Matsui, K. et Ohnishi, R. (1990). Mechanisms underlying math self-efficacy learning of college students. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 225-238.
- Onglatco, M., Yuen, E. C., Leong, C. C. et Lee, G. (1993). Managerial self-efficacy and managerial success in Singapore. *International Journal of Management*, 10 (1), 14-21.
- Paglis, L.L. et Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 215-235.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monograph: General and Applied*, 80 (1), 1-28.
- Shih, S-S. et Alexander, J. M. (2000). Interacting effects of goal setting and self or other referenced feedback on children's development of self-efficacy and cognitive skill within the Taiwanese classroom. *Journal of Educational Psychology*, 92 (3), 536-543.

Schunk, D. H. (1983). Reward contingencies and the development of children's skills and self-efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 75 (4), 511-518.

Stajkovic, A. D. et Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, Spring, 62-74.

## ***Appendice A***

### Description du projet

## ***Appendice B***

### **Verbatim**



**VERBATIM**  
**PERSUASION VERBALE**

Le leadership c'est l'ensemble des activités et surtout des communications interpersonnelles par laquelle une personne en position d'autorité influence ses subalternes vers la réalisation des objectifs de l'organisation. La question qui se pose quand on parle de leadership c'est : est-ce que le leadership est inné, tout arrive du ciel ou est-ce qu'on apprend à devenir leader? Leadership inné ou acquis selon vous?

Que nous disent les études? Les études sur les traits personnels des leaders. Stogdill a recensé 300 études où il tente de comparer les leaders et les non-leaders. Qu'est-ce qu'on découvre?

Il n'y a pas un trait personnel qui se retrouve dans toutes les études. On découvre aussi, que le leadership, parfois dans certaines études, on distingue un des traits de la tendance ascendante. Être un leader c'est exercer du leadership. *Wow! Quelle révélation!* Aussi, on nous dit est-ce que les leaders sont parfois plus intelligents. Pas trop! Et c'est moi qui ajoute le pas trop, car en sciences politiques les études sur le leadership disent que nous voulons être dirigé par des gens qui sont plus intelligents que nous mais il faut qu'on se reconnaisse en cette personne là. Si on perçoit le leader comme trop intelligent, il semble trop distant donc il a un risque qu'on refuse leur leadership.

On dit aussi, peut-être que là on tombe plus dans les vrais faits, la confiance en soi. Les leaders sont des gens qui ont confiance en eux. Avez-vous confiance en vous? Est-ce que c'est inné, ça? On l'apprend hein? On apprend à avoir confiance en soi. Donc la principale, un des traits les plus importants, on peut l'apprendre. On apprend ça avec nos expériences, avec notre vécu.

Outre la confiance en soi, on dit dans certaines études, un des traits qui apparaît, c'est l'énergie. Autrement dit, être vache ou vaillant est-ce que c'est appris ou inné? C'est appris. Donc être énergique, être volontaire dans nos actions, avoir du « guts », c'est quelque chose dont on apprend. Comme on apprend à être amorphe, on apprend à avoir de l'énergie.

Troisième trait qu'on retient le plus souvent, est le sens de l'humour. Est-ce que c'est inné ou c'est appris ça? Peut-être que faire des grimaces est inné mais ce n'est pas juste ça. L'humour c'est de l'intelligence, c'est du langage, c'est de l'énergie.

Donc quand on regarde ces théories, on voit qu'il n'y a pas grand-chose d'inné là-dedans. C'est davantage appris. En conséquence, et quand on parle d'intelligence, je vais vous donner un exemple. Quand j'écrivais ma thèse de Doctorat, et j'étais dans la maison à Québec, puis Mathieu était dehors avec une petite voisine et deux ou trois voisins, et il a un petit voisin qui arrive en visite. Mon doctorat porte sur le leadership. Il est déficient, il souffre de trisomie 21, déficient 7- 8 ans et Mathieu a 4-5 ans. Je

regardais par la fenêtre, je me suis toujours intéressé au leadership et aux interactions sociales. Je vois le petit garçon qui arrive dans gang et qui jase sans arrêt et tout le monde le regarde. C'est lui qui dit les règlements et décide de changer de jeux. Il dirige tel et tel personne pour qu'ils soient en équipe. Et la, je me suis dit que ça, ça s'appelait du leadership.

Inné? Au plan de la personnalité bien non ce sont des comportements appris. Des comportements de leadership qui adoptait avec les petits et qui exerçait du leadership. En conséquence, prenez en conclusion que moi, je crois que tout le monde peut devenir un leader. Il s'agit qu'on trouve notre gang. Il s'agit trouve des gens qui vont être influencés par nos comportements, par notre façon de faire dominante. Quand on voit un peu plus loin et qu'on regarde qu'est-ce qu'ils font les leaders, les études sur les comportements des leaders, on se rend compte qu'il y a des comportements qui sont liés au charisme par exemple, qui sont liés à la communication. Les leaders, c'est des gens qui n'ont pas peur de parler de leur valeur. Ils n'ont pas de parler de ce vers quoi on doit aller, de ce vers quoi l'organisation doit aller. Sam Aldon avait pas peur de dire ont va être cheap. On va être les plus bas prix, etc. C'était sa mission, c'était son idée. C'est pas innée ça croire en quelque chose et convaincre les autres. Tout le monde est capable de faire ça.

Après ça, un bon leader, c'est quelqu'un qui récompense les gens. « C'est beau, belle job, je suis content de toi » Ce n'est pas inné ben ben! Être un leader c'est quelqu'un qui

est capable aussi comme vous tous, de dire « eille je mets mon pied à terre, c'est inacceptable ça. » Vous êtes capable de faire ça. Être un leader c'est quelqu'un qui est capable d'écouter les autres. Écouter sincèrement les autres pour être capable de prendre en compte les besoins de chacun. On peut faire ça.

Donc quand tu regardes ensemble les comportements de leadership, de façon générale qui caractérise les bons et les grands leaders, tu peux te dire que tous ces comportements la sont à la porter des gens. Quand tu regardes les études sur le leadership, tu dis « merde », tout le monde à quelque part peu exercer du leadership. Et tout le monde à quelque part exerce du leadership et vous exercer du leadership je suis convaincu dans plusieurs situation. Ça peut être au travail, à la maison, avec vos amis, dans vos équipes sportives. Vous exercer du leadership souvent et à plusieurs occasions. Et ce, sans aucun doute, moi, je suis sûr de cela.

## *Appendice C*

### Mini-Cas

## **Diagnostic d'un leadership souple et efficace**

Choisir pour chacune des situations la lettre qui vous apparaît correspondre à l'action appropriée.

### **1- Situation :**

Vos subordonnés ne répondent plus à votre conversation amicale et à votre intérêt évident pour leur bien-être. Leur performance suit une courbe décroissante.

#### **Actions possibles :**

- a. Mettez l'emphasis sur l'utilisation de procédures uniformes et sur l'accomplissement des tâches.
  - b. Soyez ouvert à la discussion, mais ne la provoquez pas.
  - c. Parlez à vos subordonnées et, ensuite, fixer des buts.
  - d. Choisissez de ne pas intervenir.
- 

### **2- Situation :**

La performance de votre groupe augmente. Vous êtes certain que tous les membres du groupe connaissent leur rôle et les standards de performance.

#### **Actions possibles :**

- a. Engagez une interaction amicale, mais assurez-vous que tous les membres du groupe soient conscients de leur rôle et les standards de performance.
- b. Ne faites rien.
- c. Faites ce que vous pouvez pour que le groupe se sente important et impliqué.
- d. Insistez sur l'importance des échéances et des tâches à accomplir.

---

### **3. Situation :**

Les membres de votre groupe sont incapables de résoudre un problème particulier. Vous les avez habituellement laissés à eux-mêmes. La performance du groupe et les relations interpersonnelles ont été bonnes.

#### **Actions possibles :**

- a. Impliquez le groupe et, ensemble, cherchez la situation.
  - b. Laissez le groupe se débrouiller.
  - c. Agissez rapidement et fermement pour corriger la situation et remettre le groupe sur la bonne voie.
  - d. Encouragez le groupe à travailler ce problème et soyez disponible pour les y aider.
- 

### **4. Situation :**

Vous prévoyez effectuer un changement important. La performance de vos subordonnés est excellente. Ils sont conscients des besoins de changement.

#### **Actions possibles :**

- a. Permettez que le groupe s'implique dans l'élaboration des changements, mais ne le sollicitez pas.
  - b. Avisez votre groupe des changements que vous apportez et surveillez de près leur implantation.
  - c. Permettez au groupe d'orienter les changements.
  - d. Tenez compte des recommandations du groupe, mais décidez vous-même quels changements apporter.
-

### **5. Situation :**

La performance de votre groupe diminue depuis quelques mois. Les membres ne se sentent plus concernés par l'atteinte des objectifs. La redéfinition des rôles a aidé dans le passé. Les membres ont eu besoin d'être poussés dans le dos pour accomplir leurs tâches à temps.

#### **Actions possibles :**

- a. Permettez au groupe de décider des mesures à prendre.
  - b. Tenez compte des recommandations du groupe, mais voyez à ce que les objectifs soient atteints.
  - c. Redéfinissez les objectifs et supervisez attentivement votre groupe.
  - d. Permettez que le groupe s'implique dans la définition des objectifs, mais ne le sollicitez pas.
- 

### **6. Situation :**

Vous êtes nommé à un poste de superviseur. Votre prédécesseur avait les choses bien en main et dirigeait d'une manière efficace. Vous voulez maintenir la productivité, mais vous souhaitez en même temps humaniser les relations avec le personnel.

#### **Actions possibles :**

- a. Faites ce que vous pouvez pour que le groupe se sente important et impliqué.
  - b. Insistez sur l'importance des échéances et des tâches à accomplir.
  - c. Choisissez de ne pas intervenir.
  - d. Impliquez le groupe dans la prise de décision, mais voyez vous-même à ce que les objectifs soient atteints.
-



### **7. Situation :**

Vous pensez modifier considérablement la structure de votre organisation. Certains membres du groupe ont suggéré des changements nécessaires. Le groupe s'est montré flexible dans les opérations courantes.

#### **Actions possibles :**

- a. Précisez les changements à apporter et supervisez attentivement leur mise en œuvre.
  - b. Obtenez l'accord du groupe et permettez au groupe d'organiser l'implantation des changements.
  - c. Soyez prêt à accepter les changements recommandés par le groupe, mais gardez le contrôle de leur implantation.
  - d. Évitez toute confrontation; ne changez rien.
- 

### **8. Situation :**

La performance de groupe est satisfaisante, ainsi que les relations interpersonnelles. Votre rôle peu directif vous fait réfléchir.

#### **Actions possibles :**

- a. Laissez le groupe travailler seul.
  - b. Discutez de cette situation avec le groupe et initiez les changements nécessaires.
  - c. Prenez les mesures nécessaires pour que vos subordonnés travaillent d'une manière bien définie.
  - d. Faites attention de ne pas nuire à la relation patron-employé en étant trop directif.
-

### **9. Situation :**

Vous devez diriger un groupe de travail dont on attend depuis longtemps la recommandation relative à des changements à apporter. Les objectifs du groupe sont imprécis. Il manque toujours quelqu'un lors des réunions. Vos réunions ont pris la tournure de rencontres sociales. Cependant, le groupe possède les ressources nécessaires pour accomplir le travail.

#### **Actions possibles :**

- a. Laissez le groupe se débrouiller.
  - b. Tenez compte des recommandations de groupe; assurez-vous que les objectifs sont atteints.
  - c. Redéfinissez les objectifs et supervisez attentivement.
  - d. Permettez au groupe de s'impliquer dans la définition des objectifs, mais ne l'y forcez pas.
- 

### **10. Situation :**

Vos subordonnés, qui ont l'habitude de prendre leurs responsabilités, sont restés indifférents à votre redéfinition des standards de performance.

#### **Actions possibles :**

- a. Permettez au groupe de s'impliquer dans la redéfinition des standards, mais ne l'y incitez pas.
  - b. Redéfinissez les standards et supervisez attentivement.
  - c. Pour éviter toute confrontation avec le groupe, ne lui imposez aucune pression.
  - d. Tenez compte des recommandations du groupe et voyez à ce que les nouveaux standards soient respectés.
-

### **11. Situation :**

Vous avez été promu à un nouveau poste. Le superviseur précédent ne s'impliquait pas dans les affaires du groupe. Le groupe s'est auto-dirigé et a bien accompli son travail. Les relations interpersonnelles sont bonnes.

#### **Actions possibles :**

- a. Prenez les mesures nécessaires pour que vos subordonnés travaillent d'une manière bien définie.
  - b. Impliquez vos subordonnés dans la prise de décision et renforcez les contributions valables.
  - c. Discutez de la performance du groupe et voyez quelles nouvelles pratiques sont nécessaires.
  - d. Ne changez rien.
- 

### **12. Situation :**

Vous avez été informé de difficultés internes dans votre groupe. Le groupe a particulièrement bien réussi jusqu'à maintenant. Le groupe a eu un remarquable degré d'accomplissement. Les membres ont réalisé leurs buts à long terme. Ils ont vécu en harmonie durant la dernière année. Tous sont bien qualifiés pour les tâches qu'ils ont à accomplir.

#### **Actions possibles :**

- a. Essayez de résoudre le problème avec vos subordonnés et examinez si le groupe a besoin de nouvelles pratiques.
  - b. Laissez le groupe régler ses problèmes.
  - c. Agissez rapidement et fermement pour corriger la situation et remettre le groupe dans la bonne voie.
  - d. Soyez ouvert à la discussion, mais prenez garde de ne pas nuire aux relations que vous avez avec vos employés.
-

***Appendice D***

**Questionnaire**

## RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX<sup>1</sup>

VEUILLEZ COMPLÉTER LES ÉLÉMENTS SUIVANTS AFIN QUE NOUS

PUSSIONS VOUS CONNAÎTRE

Trois premières lettres du prénom de ta mère : \_\_\_\_\_

Trois premières lettres du prénom de ton père : \_\_\_\_\_

Sexe : F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Année de naissance : \_\_\_\_\_

Programme d'études : \_\_\_\_\_

Nombre de crédit(s) cumulé(s) dans le cadre de ce programme : \_\_\_\_\_

Statut d'étudiant : Temps plein \_\_\_\_\_ Temps partiel \_\_\_\_\_

Avez-vous un emploi? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Occupez-vous ou avez-vous déjà occupé un poste en tant que gestionnaire? Oui \_\_\_\_ Non \_\_\_\_

Si oui, combien d'employé(s) dirigiez-vous? \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

**Ce questionnaire porte sur vos croyances professionnelles en tant que gestionnaire. Pour chacun des énoncés, indiquez votre niveau d'accord en encerclant le chiffre correspondant le mieux à votre opinion:**

1	2	3	4	5	6
Fortement en désaccord	Modérément en désaccord	Légèrement en désaccord	Légèrement d'accord	Modérément d'accord	Fortement d'accord

**Indiquez à quel point vous êtes en accord avec chacun des énoncés vous concernant.**

1. Je suis capable d'intervenir dès que quelqu'un semble prendre du retard.....	1	2	3	4	5	6
2. Je peux susciter des idées originales chez autrui.....	1	2	3	4	5	6
3. Je suis capable d'écouter attentivement les autres.....	1	2	3	4	5	6
4. Dès qu'il y a plainte, je suis capable d'intervenir.....	1	2	3	4	5	6
5. Je peux m'exprimer de manière enthousiasme .....	1	2	3	4	5	6
6. Je suis capable d'amener les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents.....	1	2	3	4	5	6
7. Je suis capable de respecter les opinions différentes des miennes.....	1	2	3	4	5	6
8. Je suis capable d'être un orateur dynamique.....	1	2	3	4	5	6
9. Je suis en mesure de manifester une reconnaissance particulière pour du bon travail.....	1	2	3	4	5	6
10. Je suis capable de donner un <i>feedback</i> positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement.....	1	2	3	4	5	6
11. Je suis capable de rappeler à l'ordre les retardataires .....	1	2	3	4	5	6
12. Je suis en mesure de parler de manière optimiste de l'avenir ....	1	2	3	4	5	6
13. Je suis capable de reconnaître les bonnes performances.....	1	2	3	4	5	6
14. Lorsque je détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, je suis capable de m'assurer que des correctifs soient apportés.....	1	2	3	4	5	6
15. Je suis capable de m'intéresser à ce que vivent mes collègues	1	2	3	4	5	6
16. Je suis capable de féliciter les bons coups de chacun.....	1	2	3	4	5	6

17. Je suis en mesure de soutenir celui qui a besoin d'aide.....	1	2	3	4	5	6
18. Je suis capable de communiquer ma vision.....	1	2	3	4	5	6
19. Je suis en mesure de souligner l'excellent travail d'une personne devant les autres.....	1	2	3	4	5	6
20. Je suis capable de rappeler à l'ordre celui qui ne respecte pas certaines normes.....	1	2	3	4	5	6
21. Je suis capable de souligner de manière originale un travail remarquable.....	1	2	3	4	5	6
22. Je suis capable de respecter les sentiments d'autrui.....	1	2	3	4	5	6
23. Je suis capable d'être visionnaire .....	1	2	3	4	5	6
24. Je suis capable d'amener les autres à innover .....	1	2	3	4	5	6
25. Je suis capable de communiquer mes valeurs.....	1	2	3	4	5	6
26. Je suis capable d'amener les autres à aborder un problème de manière différente.....	1	2	3	4	5	6